

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Posouzení konkurenceschopnosti konkrétního podniku
Assessment of the Competitiveness of the Concrete Company

Student: Bc. Markéta Zahutová
Vedoucí diplomové práce: Ing. Jindra Peterková, Ph.D

Ostrava 2010

VŠB-Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Akademický rok 2009/2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Student: **Bc. Markéta Zahutová**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku
Specializace: 02 Ekonomika podniku

Téma:

Posouzení konkurenceschopnosti konkrétního podniku

Assessment of the Competitiveness of the Conrete Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska
 3. Aplikační část
 4. Shrnutí, návrhy a doporučení
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C.H.Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.

MIKOLÁŠ, M. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: Konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1 vyd. Praha : Grada Publishing, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jindra Peterková, Ph.D.**

Datum zadání: 21.11.2009

Datum odevzdání: 30.04.2010

Prohlášení diplomanta

Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci včetně příloh 5 až 13 vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Ostravě dne 24. dubna 2010

.....
Markéta Zahutová

OBSAH

1	ÚVOD.....	1
2	TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	3
2.1	VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ	3
2.1.1	KONKURENCE.....	3
2.1.2	KONKURENCESCHOPNOST	3
2.1.3	KONKURENČNÍ VÝHODA	4
2.1.4	KONKURENČNÍ STRATEGIE	5
2.2	PŘÍSTUPY K POSOUZENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI FIREM	7
2.2.1	Porterova analýza konkurenčních sil.....	8
2.2.2	Model sil působící na konkurenční strategii	10
2.2.3	IDINMOSU	11
2.2.4	Hodnocení životaschopnosti podniku.....	12
2.2.5	Finanční analýza.....	14
2.2.6	Swot analýza	22
2.2.7	Měření spokojenosti zákazníka a průzkum trhu	25
2.3	ZVOLENÁ METODIKA PŘI ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
3	APLIKAČNÍ ČÁST	28
3.1	CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKATELSKÉHO SUBJEKTU	28
3.2	VÝBĚR A PŘEDSTAVENÍ KONKURENČNÍCH FIREM.....	29
3.2.1	Kancelservis, s.r.o.	30
3.2.2	Praktik papír, s.r.o.....	31
3.3	PORTEROVA ANALÝZA PĚTI KONKURENČNÍCH SIL.....	31
3.3.1	Shrnutí zjištěných poznatků z Porterovy analýzy	34
3.4	SWOT ANALÝZA PODNIKU REC 21, S.R.O.	34
3.5	ZHODNOCENÍ ŽIVOTASCHOPNOSTI PODNIKŮ DLE POLLAKA	37
3.5.1	Vitalita firmy Rec 21, s.r.o.	37
3.5.2	Vitalita firmy Kancelservis, s.r.o.	38
3.5.3	Vitalita firmy Praktik papír, s.r.o.....	39
3.5.4	Shrnutí metody hodnocení životaschopnosti podniku dle Pollaka	39
3.6	ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ FINANČNÍCH ANALÝZ POMĚROVÝMI UKAZATELI.....	40
3.6.1	Analýza výsledků finanční analýzy Rec 21, s.r.o.....	40
3.6.2	Analýza výsledků finanční analýzy Kancelservis, s.r.o.	44
3.6.3	Analýza výsledků finanční analýzy Praktik papír, s.r.o.	47
3.6.4	Shrnutí poznatků z finančních analýz firem	50
3.7	ANALÝZA VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	51
4	SHRUTÍ, NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	55
4.1	SHRUTÍ.....	55
4.2	NÁVRHY A DOPORUČENÍ	56
5	ZÁVĚR	61

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

1 ÚVOD

Konkurence a konkurenceschopnost jsou v dnešní době stále častěji skloňované pojmy. Trh je přesycen, ekonomických subjektů přibývá a přímo úměrně se zostřuje také konkurenční boj. Konkurenceschopnost je více než důležitá, protože ovlivňuje efektivitu, ziskovost, udržení firmy na trhu. Je velmi žádoucí, abychom jí věnovali zvýšenou pozornost a hlouběji zkoumali, jak ji podnik může posilovat a ovlivňovat. Pokud má v konkurenčním boji uspět i průměrná firma, je velice nutné definovat její schopnost konkurovat svým soupeřům, nalézt konkurenční výhody, analyzovat konkurenty a uvědomit si jejich konkurenční výhody. Zvlášť v době krize, resp. v době, kdy je krize na ústupu a ukazuje se, které ekonomické subjekty se s krizí dokázaly vypořádat, je důležité uvědomit si a podporovat svou konkurenceschopnost. Problematika je rovněž aktuální, protože účastí České republiky v Evropské unii se konkurence rozšířila i na okolní státy, trh je otevřený a spotřebitelé mají větší možnosti nakupovat u zahraničních konkurentů.

Konkurenční boj se v mnoha případech stává doslova válkou mezi jednotlivými podniky. Jde totiž o jejich přežití. Vítězem je ten, kdo se dokáže pružně přizpůsobovat rychle se měnícím podmínkám na trhu, kdo dokáže využít svých předností a soupeřových slabin, kdo dokáže maximálně zhodnotit finanční prostředky, kdo nemá averzi vůči riziku, kdo je inovativní, moderní, levný, rychlý a kvalitní.

Struktura práce bude rozdělena do dvou základních kapitol. V první části budou teoreticky vymezeny pojmy týkající se problematiky, přístupy ke konkurenceschopnosti a vybrané metody, jimiž bude konkurenceschopnost posuzována. V aplikační části budou vybrané metody a analýzy aplikovány na konkrétní subjekt, resp. subjekty. Na základě zjištěných skutečností budou společnosti navrženy případná doporučení ke zlepšení schopnosti konkurovat ostatním firmám.

Cílem diplomové práce je posouzení konkurenceschopnosti konkrétního podniku. Posouzení bude realizováno pomocí Porterova modelu konkurenčních sil a SWOT analýzy u vybrané firmy působící v obchodní činnosti v oblasti papírenského a kancelářského zboží. Následně bude realizováno zmapování nejvýznamnějších konkurentů a zhodnocení

jejich konkurenceschopnosti včetně vybraného podniku pomocí modelu Pollaka a vybraných ukazatelů finanční analýzy. Na základě získaných výsledků budou učiněna příslušná doporučení.

2 Teoretická východiska

V následujících podkapitolách budou vymezeny základní pojmy vztahující se k dané problematice a přístupy ke konkurenceschopnosti dle autorů tuzemské a zahraniční literatury. Zároveň budou vymezeny způsoby měření konkurenceschopnosti.

2.1 Vymezení základních pojmů

Mezi základní pojmy vztahující se ke konkurenceschopnosti podniku patří především konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční výhoda, konkurenční strategie. Vymezení těchto pojmů je součástí níže vymezených podkapitol viz 2.1.1 až 2.1.4.

2.1.1 Konkurence

Konkurence znamená ve své podstatě soupeření, soutěžení, boj, kde se setkávají dva a více subjektů. Setkáváme se s ní ve všech oblastech běžného života, v přírodě, nejen v ekonomice. Mezi soupeřícími subjekty musí existovat jakási rivalita, aby mohl být konkurenční boj dokonán. V ekonomice firmy mohou bojovat o své místo na trhu, o zákazníka, dobrého dodavatele, výrobní zdroje atd. Konkurence se dělí na dokonalou, kde rivalita mezi subjekty je vyrovnaná a nedokonalou, kde pro např. pro jednu firmu neexistuje rovnocenný soupeř. (pozn. autora: Pro vypracování této práce je předpoklad, že v daném oboru existuje dokonalá konkurence, ve které je praktikována zdravá hospodářská soutěž.) V následující podkapitole je uveden pojem konkurenceschopnost. Je důležité, abychom si dokázali uvědomit rozdíl mezi těmito dvěma pojmy a nezaměňovat je. Stručně řečeno, konkurence je soutěžení, soupeření, rivalita a konkurenceschopnost je potenciál daného podniku, který udává jak je firma schopna v tomto boji obstát viz dále.

[12]

2.1.2 Konkurenceschopnost

Pojem konkurenceschopnost vyjadřuje to schopnost jednoho podniku konkurovat ostatním podnikům. Konkurenceschopnost vytváří souhrn „vlastností“ jako je například vzdělání, kvalifikace, dovednosti, schopnost pracovat s obnovitelnými nebo přírodními zdroji, dobré vztahy ve firmě, umění využít dotace a jiné podpory, charakter managementu a samotná identita podniku. Konkurenceschopnost je základem pro tvorbu hodnoty firmy.

[11]

2.1.3 Konkurenční výhoda

„Konkurenční výhoda vyrůstá ve své podstatě z hodnoty, kterou je podnik schopen vytvořit pro své kupující a která převyšuje náklady podniku na její vytvoření. Hodnota je to, co kupující jsou ochotni zaplatit, a vyšší hodnota pramení z toho, že podnik nabídne nižší ceny než konkurenti za rovnocennou užitou hodnotu, nebo že poskytne zvláštní výhody, které více než vynahradí vyšší cenu.“ [14, str. 21]

V publikaci Konkurenční výhoda dále Porter uvádí, že konkurenceschopnost je zdrojem síly a úspěchu firmy. Ovšem to, jestli je firma schopna konkurence nezáleží nejen na zvolené strategii a konkurenčních výhodách, ale také na tom, v jakém odvětví společnost provozuje svou činnost. Jde-li o odvětví, které nabízí trvalou výnosnost a přitažlivost, nebo jestli se firma nachází v odvětví, které neslibuje tuto příležitost pro trvalou výnosnost a není tak perspektivní.

Dále záleží také na konkurenčním postavení ostatních firem v odvětví. Jednotlivá odvětví se totiž časem mění a stávají se více nebo méně přitažlivá. Toto je třeba si uvědomit, než zvolíme naši konkurenční strategii, protože ta může přitažlivost odvětví z části ovlivňovat. [14]

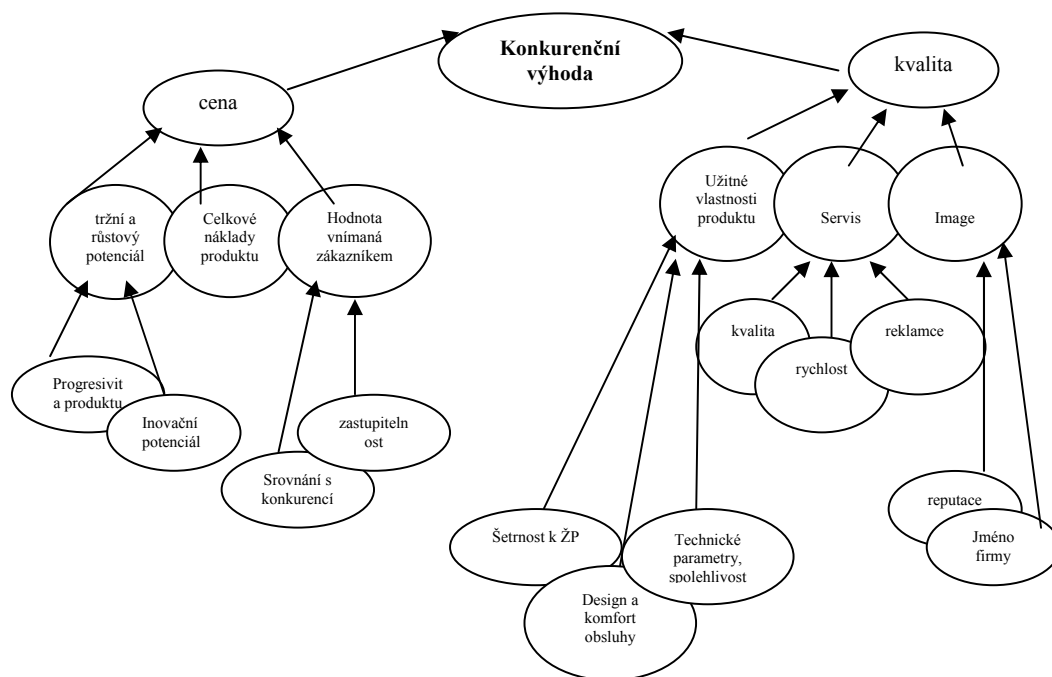
Posoudit konkurenceschopnost konkrétního podniku nám pomáhá také to, jak firmu, její služby nebo produkty vnímá zákazník. K tomu je třeba položit si otázky Co zákazník vnímá? Co upřednostňuje? Na co se zaměřuje při rozhodování o koupi daného produktu? Odpověď zní: Cena a kvalita. U těchto dvou determinantů budou následně vybrány a popsány faktory, které je ovlivňují. [11]

U ceny jsou to především náklady na výrobu, výkonnost a technologická úroveň výrobních kapacit, úroveň personálu a jeho znalostí, tržní potenciál výrobku, jaká je po něm poptávka a dále cenu určitě ovlivňuje také hodnota vnímaná zákazníkem, kterou ovlivňují např. celkové vlastnosti produktu ve srovnání s konkurencí.

Celkovou kvalitu vnímanou zákazníkem ovlivňují užité vlastnosti produktu, které lze dále rozdělit na design, komfort obsluhy, spolehlivost, funkčnost, technické parametry (jako je např. spotřeba energie) a šetrnost k životnímu prostředí (jako je např. používání obnovitelných zdrojů, recyklace).

Schéma, které tvoří konkurenční výhodu jednoduše popisuje následující obrázek 2.1.

Obr. 2.1: *Architektura konkurenční výhody*



Zdroj: Marinič Pavel, Plánování a tvorba hodnoty firmy, Grada Publishing, 240 s. 2008 ISBN 978-80-247-2432-4.

2.1.4 Konkurenční strategie

Existují známá doporučení pro volbu vhodné strategie a posílení konkurenceschopnosti. Jedná se o prvenství v celkových nákladech, diferenciaci a soustředění pozornosti. [15]

Prvenství v celkových nákladech znamená, že firma dokáže nejen vyrábět s minimálními náklady, ale také realizovat vědu a výzkum, marketing, to vše s co nejnižšími náklady. Pokud firma uskuteční tento strategický přístup, má velký „náskok“ před konkurencí a určitou rezervu při soupeření s konkurencí, protože výnos, který plyne z nízkých nákladů nám přináší zisk, zatímco ostatní firmy ho vynaloží na soupeření.

Diferenciace znamená, že námi poskytovaný produkt resp. služba je jedinečná, originální a odlišená od ostatních. Může to být na příklad image, design, technologie, značkový servis, atd. Ideální je, když firma dokáže být originální v několika ohledech najednou.

Soustředění pozornosti na konkrétní skupinu zákazníků nebo odběratelů nebo na určitý segment trhu, např. z geografického hlediska. Tato strategie je založena na principu dobře si vybrat objekt, kterému služby poskytujeme a zaměřit se na něj. Porter předpokládá, že firma je schopna svému vybranému objektu vyhovět ve všech směrech a tímto zvýšit svou konkurenceschopnost.

Všechny výše uvedené konkurenční strategie sebou ovšem přinášejí určitá rizika. Ty budou následně stručně popsány.

Prvenství v nákladech sebou může nést rizika jako jsou např. technologické změny, které můžou zabránit ve využívání stávajících strojů a zařízení a investice, které do nich byly vynaloženy tak přijdou nazmar. Dalším rizikem mohou být nízké vstupní náklady nových účastníků v daném oboru nebo rostoucí inflace, která firmě znemožní strategii být nejlevnější. Jako klasický případ firem, kterým se tato strategie nevyplatila uvádí Porter např. Ford Motor Company, kteří vyráběli s nízkými náklady, tudíž mohli poskytnout nejnižší cenu na trhu, s postupem času ale spotřebitelé byli ochotni zaplatit cenu vyšší za změny modelů, větší komfort a styl. Tohoto poznatku využila společnost General Motors a na určitou dobu ovládla trh s automobily. Dalším příkladem je společnost Sharp, která se zabývá elektronikou. Léta prodávala své produkty výrazně levněji, než její největší konkurenti Panasonic a Sony. Časem ale enormně vzrostly náklady na výrobu elektronického zařízení a strategii prvenství v nákladech již nebylo možno v tomto oboru realizovat.

To, aby firma dokázala vyrábět diferenciované produkty, nebo poskytovat originální služby sebou rozhodně nenese nízké náklady. Proto jsou zde velkým rizikem firmy, které jsou schopné vyrábět levněji. Toto riziko si opět můžeme představit na jednoduchém příkladu, jak např. Kawasaki nebo jiné japonské firmy ve své produkci a prodeji předběhli takové giganty jako je Harley-Davidson. Skutečnost je taková, že zákazníci dávají většinou přednost levnější variantě. O to víc v posledních letech, kdy existují imitace snad všeho. Imitace tak snižují úroveň originálního produktu.

Pokud se jako podnikatelé rozhodneme, že se budeme soustředit pouze na úzký cíl, ať už se jedná o produkt, nebo skupinu zákazníků, můžeme počítat s tím rizikem, že zákazník si vybere takovou firmu, která např. poskytuje stejný produkt jako my, ale k němu ještě příslušenství nebo jiné substituty. Jednoduše řečeno se poohlédne tam, kde má větší výběr soustředěn do jedné prodejny.

V následujícím obrázku jsou jednoduše vykresleny výše uvedené strategie.

Obr.2.2: Tři obecné strategie

V CELÉM ODVĚTVÍ	
DIFERENCIACE	PRVENSTVÍ V CELKOVÝCH NÁKLADECH
SOUSTŘEDĚNÍ POZORNOSTI	
JEN V URČITÉM SEMENTU	

Zdroj: PORTER, M. E.: *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

Například Kotler říká, že konkurenční strategie je právě taková, kterou si firma vybuduje výhodnou pozici na trhu ve svém oboru. Cílem je své místo na trhu si udržet a posilovat tak svou konkurenceschopnost. Ovšem každá firma, ať už malá, střední nebo velká, v různých oborech, ve výrobě nebo ve službách má svou specifickou strategii, která se odvíjí právě od vlivů vnějšího prostředí, ale také od schopnosti manažera. Neexistuje jedno nejlepší doporučení všeobecně pro všechny firmy, jakou zvolit konkurenční strategii a jak si udržet místo na trhu. [9]

2.2 Přístupy k posouzení konkurenceschopnosti firem

V těchto kapitolách bude uvedeno, jak pojem konkurenceschopnost a jeho měření posuzují nejvýznamnější autoři zabývající se právě touto problematikou. Taktéž budou v následujících kapitolách popsány metody a analýzy, které budou v aplikační části aplikovány na konkrétní subjekt.

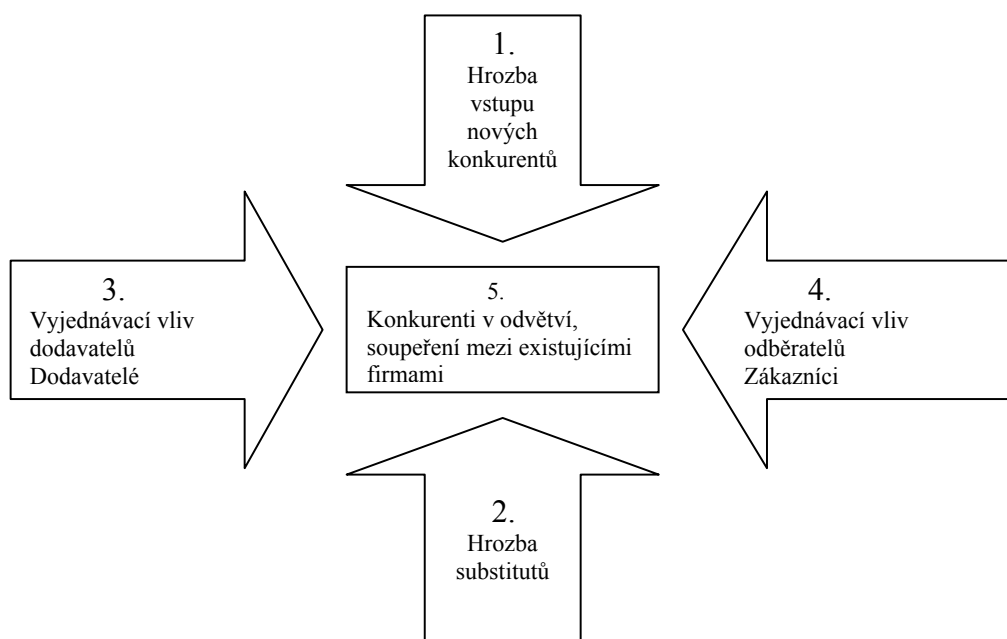
2.2.1 Porterova analýza konkurenčních sil

Podle Portera je konkurenceschopnost základem úspěchu nebo neúspěchu. [15]

Při hodnocení konkurenceschopnosti je velmi důležité uvědomit si faktory, které Porter uvádí jako **pět dynamických konkurenčních faktorů** viz obr. 2.3. Jedná se o vstup nových konkurentů do odvětví, hrozba nových substitutů, dohadovací schopnost kupujících, dohadovací schopnost dodavatelů a soupeření mezi jednotlivými faktory. Společné působení těchto sil, může významně ovlivnit schopnost konkurovat ostatním firmám a ovlivňují také výnosnost jednotlivých firem a tím pádem celého odvětví. [14]

V následujícím schématu bude jasně vykresleno, jak se autor dívá na konkurenceschopnost a vlivy, které ji jednoznačně ovlivňují.

Obr. 2.3: Pět dynamických konkurenčních faktorů



Zdroj: PORTER, M. E.: *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

Tento Porterův model pěti konkurenčních sil vhodným způsobem vystihuje a popisuje konkurenční chování ekonomických subjektů působením tržních okolností. Model určuje pět základních sil, které působí na úroveň konkurence v daném odvětví.

Podnikatelské subjekty se snaží čelit co nejlépe konkurenčním tlakům a využít tyto síly ve svůj prospěch.

Základem Porterova modelu je pět hybných sil, a to: [15]

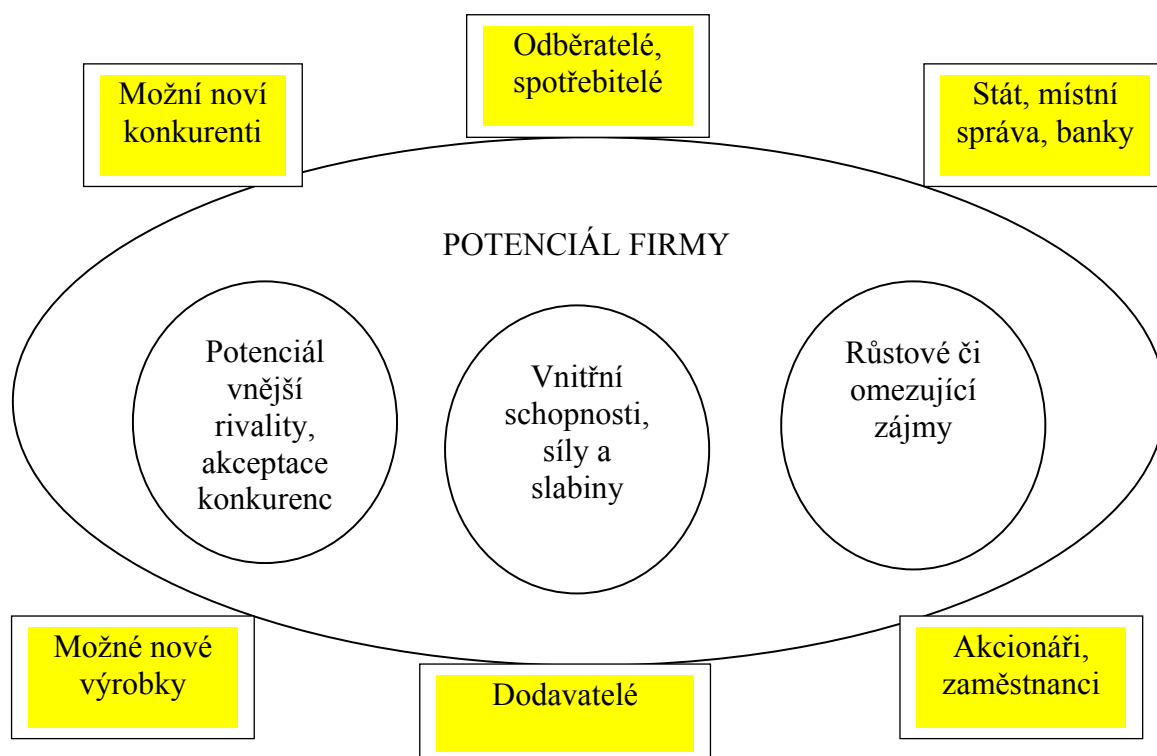
1. **Nově vstupující firmy do odvětví** – Nové firmy vstupují do odvětví hlavně v případě, kdy se jim jeví snadná výnosnost stávajících firem a vstup do dané oblasti je poměrně snadný. Firmy zvažující vstup do odvětví však mohou ovlivnit dva typy bariér, a to *bariéra strategická*, kdy se stávající podniky snaží a to, aby trh byl pro nové konkurenty neatraktivní a *bariéra strukturální*, kdy existují požadavky na určitou výrobní kapacitu, nutnost zkušeností a přístupů k distribučním kanálům či vysoké vstupní investice. Je logické, že čím vyšší jsou bariéry vstupu do odvětví, tím bude pomalejší rychlost vzniku nových konkurentů.
2. **Nebezpečí substitučních výrobků** - existence těchto nových výrobků je vždy hrozbou pro stávající firmy. Nebezpečí je tím vyšší, čím vyšší je pružnost zákazníka přecházet na nové výrobky.
3. **Vyjednávací síla dodavatelů** - Porterův model definuje pět faktorů, které mají vliv při vyjednávání s dodavateli. Vyjednávací síly dodavatelů tvoří:
 - zvýšení svého stupně konkurence,
 - zjednodušení a harmonizace zpětné integrace,
 - dodávky jedinečných produktů,
 - dodávky polotovarů, které mají zásadní význam pro kvalitu konečného produktu
 - opatření, při kterých zákazník musí investovat, aby mohl změnit dodavatele.
4. **Vyjednávací síla zákazníků** – Síla zákazníků podle modelu Portera závisí jako u dodavatelů na pěti faktorech, a to na:
 - počtu zákazníků,
 - stupni koncentrace zákazníků,
 - nebezpečí zpětné integrace,
 - stupni diferenciacce produktu,
 - citlivosti na kvalitu produktu.
5. **Intenzita soupeření konkurentů v odvětví** – Tím je myšlen konkurenční boj mezi firmami, které podnikají ve stejném odvětví. Zde se uvádí šest faktorů, které mohou tento boj ovlivnit. Patří zde:
 - stupeň koncentrace,

- diferenciacie výrobků,
- změna velikosti trhu,
- struktura nákladů,
- rostoucí výrobní kapacita,
- bariéra vstupu.

2.2.2 Model sil působící na konkurenční strategii

Podle teorie Jiráska lze síly v **Modelu sil působících na konkurenční strategii** viz. obr. 2.4 rozdělit na vnitřní a vnější. Vnější síly modelu zahrnují dodavatele, odběratele, nové konkurenty, možné nové výrobky, akcionáře, zaměstnance, stát, místní správu, banky. Druhou skupinu, vnitřní konkurenční síly, tvoří vnitřní schopnosti, síly, slabiny firmy, potenciál vnitřní rivality, omezující či růstové zájmy firmy. Jiráskův model posouvá teorii konkurenčních sil směrem k teorii potenciálů. Konkurenceschopnost zde postihuje jako potenciál firmy. V modelu jsou také tzv. externality, které nebyly zahrnuty v Porterově modelu. [4]

Obr.2.4: Model sil působící na konkurenční strategii dle Jiráska



Zdroj: MIKOLÁŠ, M. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: Konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1 vyd. Praha : Grada Publishing, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.

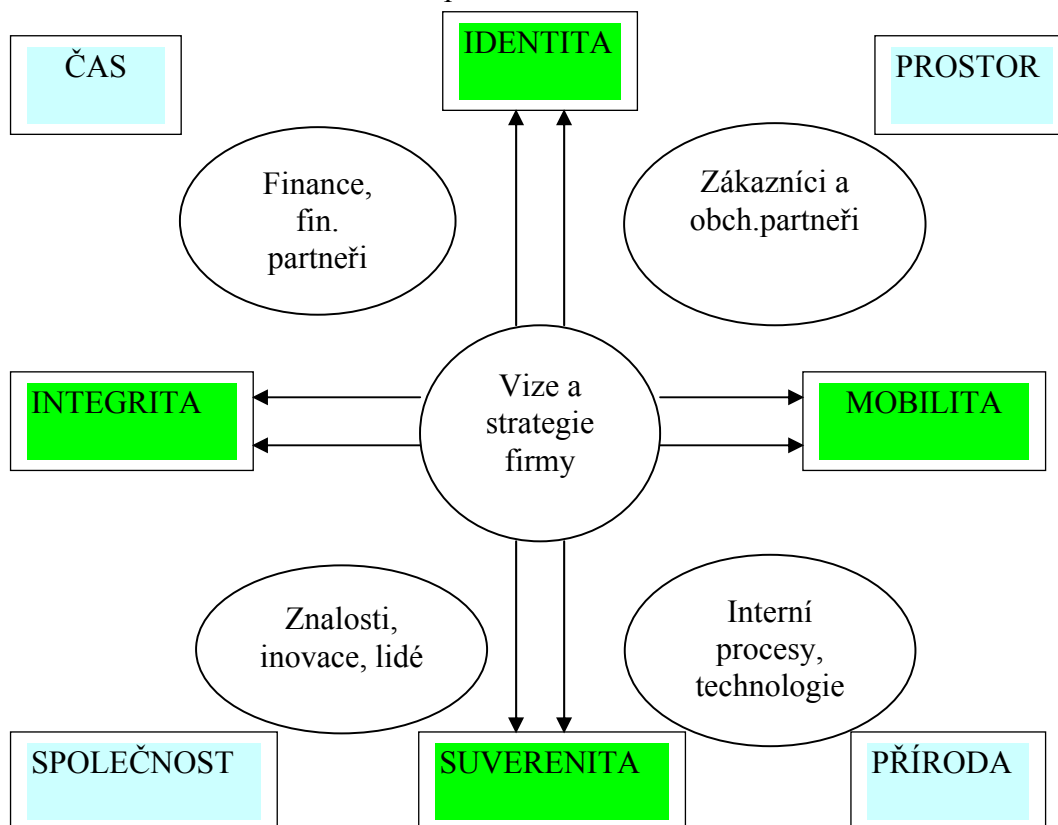
2.2.3 IDINMOSU

Mikoláš uvádí pohled na konkurenci z pohledu řízení prosperity firmy. Z prostudování jiných teorií vyplývá, že tyto zmíněné teorie nevěnují ještě dostatečnou pozornost dimenzím, které přesahují běžné ekonomické uvažování, zde označované jako „externality“. Současnost si podle Mikoláše vyžaduje dívat se na konkurenci za hranice běžného ekonomického uvažování.

Problémem je novost a rozptýlenost zatím nestabilizované nové terminologie. Podle autora jsou kategorie *identita, integrita, mobilita a suverenita firmy* výraznou složkou konkurenčního potenciálu. Model, který se tímto zabývá se nazývá tzv. IDINMOSU viz obr.:2.5. Stěžejním faktorem konkurenceschopnosti firem se stává právě identita firem. Autor uvádí také definice těchto konkrétních pojmů. Dnes již nepostačí hledat konkurenceschopnost firmy v kategoriích klasických jako např. finanční zdraví, síla marketingu, inovační dynamismus apod., ale právě v nových dimenzích – jak již bylo uvedeno výše - z pohledu firemní identity, integrity, mobility a suverenity. Tyto dimenze pak mají různé konkrétní projevy (design firmy, komunikace firmy vně a uvnitř, image firmy aj.). [12]

Model IDINMOSU zachycuje významné složky podniku, které tvoří firmu jako celek a ovlivňují také její konkurenceschopnost. Jsou jimi identita firmy, která má vypovídat o vnitřních a vnějších vlastnostech. Tyto vlastnosti a znaky charakterizují vlatní „já“ firmy, díky kterému je subjekt rozpoznán na trhu a mezi zákazníky. Integrita firmy, která vypovídat o jakési soudržnosti, pružnosti a dynamičnosti. Mobilita je vlastnost, která charakterizuje, jak je podnik přizpůsobivý svému okolí a změnám na trhu a suverenita vypovídat o stabilitě firmy, resp. o jejím pevném místě na trhu.[12]

Obr.2.5: Schéma konkurenceschopnosti – IDINMOSU



Zdroj: MIKOLÁŠ, M. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: Konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1 vyd. Praha : Grada Publishing, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.

2.2.4 Hodnocení životaschopnosti podniku

Životaschopnosti podniků, revitalizaci a sanaci se věnuje uznávaný autor v tomto oboru, Harry Pollak. Představuje zároveň novou metodu obnovení vitality hospodářských podniků, jakož i jejich funkční analýzu nutnou ke stanovení a odstranění nedostatků. Podává souhrnnou metodologii, jak analyzovat současný stav podniku a jak revitalizovat upadající hospodářský podnik. Představuje zároveň novou metodu obnovení vitality hospodářských podniků, jakož i jejich funkční analýzu nutnou ke stanovení a odstranění nedostatků. [13]

Jako jeden z předpokladů konkurenceschopnosti je považován v první řadě zdravý, dobře fungující podnik. Podle Pollaka je to takový podnik, který:

- má dostatečný finanční výnos, který dokáže efektivně zúročit,
- je schopen uspokojit požadavky nejen zákazníků, ale také zaměstnanců, akcionářů, věřitelů,
- má spokojené zákazníky a dobré reference,

- jehož výrobky či služby dokážou vyhovět požadavkům trhu, co se týče ceny, kvality,
- investuje také do vědy a výzkumu, pro další inovace,
- má kvalifikované a motivované zaměstnance,
- má spolehlivé dodavatele a dobré vzájemné vztahy,
- má strategické umístění,
- je ohleduplný k životnímu prostředí,
- jehož vedení dokáže zúročit vložený kapitál.

Pokud společnost splňuje všechny tyto předpoklady, má dobré vyhlídky do budoucna. Pokud splňuje alespoň většinu, je stále konkurenceschopná. [13]

Z výše uvedené definice zdravého podniku odvodil autor metody 10 ukazatelů, jimž na základě dlouholeté zkušenosti přidělil tyto maximální počty bodů viz. tab. 2.1) Tato metoda, resp. její aplikace na konkrétní podnik vychází ze subjektivního hodnocení. Pokud je ovšem tato metoda doprovázena jinými modely a analýzami, nemá odchylka v hodnocení jednotlivých položek významný vliv na konečný výsledek. Podle Pollaka může být tato odchylka 10 až 15%. [13]

Tab.: 2.1 Hodnocení životaschopnosti podniku

Charakteristika	Cílový počet bodů
1. finanční výsledek	8
2. uspokojení finančních účastníků	11
3. spokojení zákazníci	11
4. výrobky odpovídající trhu	12
5. výzkum trhu cílený na pokrok	13
6. školený a motivovaný personál	8
7. kapitálová základna	10
8. schopní dodavatelé	7
9. výhodné stanoviště	9
10. poměr k životnímu prostředí	11
CELKEM	100

Zdroj: vlastní zpracování dle POLLAK, H.: *Jak obnovit životaschopnost upadajících podniků*. Praha: C. H. Beck, 2005. 136 s. ISBN 80-7179-803-7.

Analyzovanému podniku se přidělí určitý počet bodů z možného maxima, dosažené body se následně sečtou a vyjádří se procentuálně. Z níže uvedeného schématu 2.2 se zjistí ukazatel vitality podniku.

Tab.: 2.2 Ukazatel vitality

Ukazatel vitality v %	Hodnocení
81 – 100	vitalita je zaručena
61 – 80	vitalita je velmi pravděpodobná
41 – 60	vitalita bez zásahu není zajištěna
21 – 40	podnik je nemocný
0 – 20	podnik je v krizi

Zdroj: vlastní zpracování dle POLLAK, H.: *Jak obnovit životaschopnost upadajících podniků*. Praha: C. H. Beck, 2005. 136 s. ISBN 80-7179-803-7.

2.2.5 Finanční analýza

Finanční analýza je jedním z prostředků, jak zhodnotit výkonnost podniku resp. jeho konkurenceschopnost. Vypovídá o finančním zdraví řízení podnikových financí. Navíc zajišťuje zpětnou vazbu mezi předpokládaným výsledkem hospodaření firmy.

Finanční analýza poskytuje informace především:

- manažerům,
- investorům,
- bankám (např. při rozhodování o úvěru),
- dodavatelům a odběratelům,
- zaměstnancům,
- konkurentům,
- státu.

Základní vstupní informace čerpá z veřejně dostupných účetních dokumentů a to rozvahy neboli bilance, výkazu zisků a ztrát a cash flow, popř. výročních zpráv. Rozvaha, výkaz zisků a ztrát, cash flow jsou základním zdrojem pro aplikaci finanční analýzy. Všechny číselné údaje jsem čerpala právě těchto dokumentů.

Rozvaha je účetní výkaz, který obsahuje na straně jedné aktiva a na straně druhé pasiva. Tyto dvě strany se sobě rovnají. Aktiva se skládají ze stálých (např. dlouhodobý majetek) a oběžných (např. zásoby, krátkodobý finanční majetek) a pasiva z vlastních (vlastní kapitál) a cizích zdrojů (bankovní úvěry a výpomoci).

Výkaz zisků a ztrát se skládá z nákladů a výnosů za finanční a mimořádnou činnost. Výsledkem hospodaření podniku je buď zisk anebo ztráta.

Cash flow je účetní výkaz s tokovým charakterem, jelikož zachycuje tok finančních prostředků, resp. tok příjmů a výdajů.

Příloha k účetní závěrce je dokument, který je přikládán k účetním výkazům a slouží k doplnění určitých informací. Může obsahovat např. změnu právní formy nebo realizaci bankovního úvěru.

Smyslem finanční analýzy je provést jakousi diagnózu podnikových financí a na základě speciálních matematicko-statistických metod. [20]. V rámci finanční analýzy je realizována:

1. Analýza stavových ukazatelů
2. Analýza tokových ukazatelů
3. Analýza poměrových ukazatelů
4. Analýza soustav ukazatelů

ad 1) Analýza stavových ukazatelů

Horizontální analýza se zabývá analýzou stavových ukazatelů. Odpovídá především na otázky O kolik se změnily hodnoty finančních ukazatelů v čase? Změna je vyjádřena buď procenty (hodné např. pro oborové srovnání) nebo číselně, indexem. Je to nejjednodušší metoda pro zjištění trendů majtkové a kapitálové struktury firmy.

Vertikální analýza je také analýzou stavových ukazatelů, ale zabývá se vždy pouze jedním obdobím. Je to vhodná metoda pro mezipodnikové srovnávání.

ad 2) Analýza tokových ukazatelů

Nejvýznamnějším ukazatelem z této skupiny je jednoznačně čistý pracovní kapitál. Ten nám říká jaká část oběžného majetku je kryta dlouhodobými zdroji.

ad 3) Analýza poměrových ukazatelů

Součástí praktické části diplomové práce bude analýza poměrovými ukazateli, které jsou v této kapitole detailněji popsány. Poměrová analýza porovnává jednotlivé položky navzájem mezi sebou. V tomto se odlišuje od horizontální a vertikální analýzy, ve kterých se jedná o srovnání několika veličin nebo sledování jedné veličiny v čase. Poměrová analýza spočívá v tzv. poměrových ukazatelích. Nejčastěji používanými jsou:

a) Ukazatele likvidity

- b) Ukazatele rentability
- c) Ukazatele zadluženosti
- d) Ukazatele aktivity

ad a) Ukazatele likvidity

Aby podnik mohl úspěšně fungovat, je velice důležitá jeho schopnost hradit své závazky. Podmínkou solventnosti (schopnosti splácet) je, aby měl podnik část majetku vázán v peněžní podobě nebo přinejmenším v podobě pohotově přeměnitelné na peněžní prostředky trvalá platební schopnost. Předpokladem solventnosti je likvidita, neboli okamžitá schopnost splácet závazky.

- **Ukazatel běžné likvidity** vyjadřuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky firmy. Značí to, kolikrát je firma schopna uspokojit své věřitele v situaci, že by proměnila všechna svá aktiva v daném momentu na hotovost. Čím má ukazatel vyšší hodnotu, tím je lepší platební schopnost podniku. [16]

Ukazatel by měl být vyšší než 1,5 a nižší než 2,5.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé dluhy}} \quad (2.1)$$

- **Ukazatel pohotové likvidity** - v čitateli je nejméně likvidní část oběžného majetku - zásoby, proto aby byla splněna podmínka, že všechny oběžný majetek bude v blízkém časové úseku přeměnitelný na hotovost. Pokud je tento ukazatel rostoucí, naznačuje zlepšení finančního a platebního stavu. [16]

Doporučená hodnota tohoto ukazatele se pohybuje od 1 do 1,5.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva - zásoby}}{\text{krátkodobé dluhy}} \quad (2.2)$$

- **Ukazatel okamžité likvidity.** Je to nejprísnejší ukazatel likvidity, jelikož měří schopnost firmy uhradit splatné dluhy právě v tento okamžik. Jako okamžitě likvidní prostředky považujeme peníze na účtech, peníze v hotovosti, ceniny a obchodovatelné cenné papíry. [7]

Hodnota by se měla pohybovat v intervalu od 0,9 do 1,1.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé dluhy}} \quad (2.3)$$

ad b) Ukazatele rentability (výnosnosti, ziskovosti)

Rentabilita, resp. výnosnost vloženého kapitálu měří schopnosti podniku vytvářet nové zdroje, dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. Je formou vyjádření míry zisku, který v tržní ekonomice slouží jako hlavní rozhodovací kritérium pro alokaci kapitálu. Ukazatele této skupiny jsou využívány zejména pro hodnocení a komplexní posouzení celkové efektivnosti činnosti a zhodnocení kapitálu vloženého do podniku.

Pro výpočet následujících ukazatelů použijeme informace z rozvahy a výkazu zisk a ztrát. Všechny ukazatele udávají, kolik Kč zisku připadá na 1 Kč jmenovatele, který závisí na právě zjišťovaném ukazateli.

- **Rentabilita aktiv** poměřuje zisk s celkovými aktivy. Čím je hodnota tohoto ukazatele vyšší, tím je situace pro firmu příznivější, tzn., že tím více firma získává z vloženého kapitálu. [16]

Hodnota ROA by neměla klesnout pod minimální hranici 5%.

$$\text{ROA} = \frac{\text{EBIT}}{\text{celkový vložený kapitál}} \quad (2.4)$$

- **Rentabilita vlastního kapitálu** umožňuje vlastníkům zjistit, jestli jejich investovaný kapitál přináší dodatečný výnos. Pro investora je podstatné, aby byl tento ukazatel vyšší než úroky, které by získal z jiné alternativní formy investování (např. cenné papíry, termínovaný vklad). Protože investor nese ve spojitosti s podnikáním určité riziko, hodnota vlastních zdrojů placená v podobě dividendy nebo podílu na zisku je vyšší než hodnota cenných papírů, uhrazená v podobě úroků. Tato skutečnost je velmi důležitá při rozhodování o struktuře kapitálu. Hodnota ukazatele by měla být vyšší než úroková míra cenných papírů garantovaných státem, jinak je podnik odsouzen k zániku. Žádoucí je, aby měl ukazatel rostoucí tendenci. [16]

Optimální je, pokud hodnota tohoto ukazatele byla větší než 0,08.

$$ROE = \frac{EAT}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2.5)$$

- **Rentabilita tržeb** představuje jádro efektivnosti podniku. Tento ukazatel zobrazuje schopnost firmy dosahovat zisku při dané hladině tržeb. Vyjadřuje kolik Kč čistého zisku připadá na 1 Kč tržeb. [7]

Čím je tato hodnota vyšší, tím větší je míra zisku, který připadá na 1 Kč tržeb.

$$ROS = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}} \quad (2.6)$$

ad c) Ukazatele zadluženosti

Pojem zadluženost vyjadřuje, že firma využívá k financování svých aktivit cizí zdroje. Faktem je, že každá firma využívá jak své finance, tak cizí zdroje. Podstatou sledování ukazatelů zadluženosti je najít optimální poměr mezi financováním z cizích a z vlastních zdrojů.

- **Ukazatel celkové zadluženosti** říká, z jaké části je majetek podniku kryt cizími zdroji. Vyšší hodnota tohoto ukazatele znamená vyšší riziko věřitelů. Proto věřitelé dávají upřednostňují nízké hodnoty tohoto ukazatele. [7]

Optimální je, když se tento ukazatel pohybuje v rozmezí od 0,3 do 0,6.

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.7)$$

- **Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu** stejně jako ukazatel celkové zadluženosti vypovídá o výši závazků firmy. [7]

Hodnota ukazatele by měla být do 100 %. U zdravého podniku se pohybuje většinou okolo 80%.

$$\text{Zadluženosti vlastního kapitálu} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.8)$$

ad d) Ukazatele aktivity

Pomocí nich firma zjišťuje, zda úspěšně hospodaří se svými aktivy. Znamé jsou jako ukazatele rychlosti nebo doby obratu zásob, pohledávek, hmotného investičního majetku.

- **Obrat celkových aktiv** říká, kolikrát se celková aktiva obrátí za rok. [7]

Obrat aktiv by měl mít minimálně hodnotu 1.

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}} \quad (2.9)$$

- **Obrat zásob** (ukazatel intenzity využití zásob) nám udává sílu využití zásob ve sledovaném období (zpravidla jeden rok), tzn. kolikrát je každá položka zásob prodána a znovu uskladněna. [7]

Čím je tato hodnota vyšší, tím lépe.

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}} \quad (2.10)$$

- **Doba obratu zásob** udává, kolik dnů v roce jsou oběžná aktiva vázána v podobě zásob než jsou spotřebována. Zásoby by měly zajišťovat plynulý chod podniku, ale na druhé straně je důležité nedržet na skladě až moc velké množství zásob, protože se pojí se zbytečnými náklady. Udržování většího množství než je nezbytné, je velmi nákladné. [7]

Čím je doba obratu zásob kratší, tím lépe pro podnik.

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{tržby}/360} \quad (2.11)$$

- **Doba obratu pohledávek**, je časový údaj, který uvádí za jak dlouho bude firmě zapláceno za prodané zboží. [7]

Čím je tento ukazatel nižší, tím dříve podnik obdrží platbu za prodané zboží.

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby}/360} \quad (2.12)$$

- **Doba obratu krátkodobých závazků** stanovuje ve vyjádření dnů dobu, která v průměru uplyne mezi nákupem majetku či služeb a jejich úhradou. [7]

Čím je tento ukazatel nižší, tím rychleji je firma schopna splácet své závazky.

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky}}{\text{tržby}/360} \quad (2.13)$$

ad 4) Analýza soustav ukazatelů

Tento typ analýzy kompenzuje nedostatky analýzy poměrovými ukazateli. Nedostatkem je, že vypovídací schopnost poměrových ukazatelů není dostatečná. Analýza soustav ukazatelů umí posoudit celkovou finanční situaci dané firmy. Zahrnuje např. pyramidové rozklady jednotlivých ukazatelů, bonitní a bankrotní modely.

Nejznámějším bonitním modelem je tzv. Kralickův rychlý test, který nám má poskytnout rychlou a spolehlivou „klasifikaci“ dané firmy. Využívá údajů z rozvahy, výkazu zisků a ztrát a také cash flow.

Mezi bankrotní modely patří např. Indexy IN, které hodnotí finanční zdraví českých podniků.

Při studiu a aplikaci finanční analýzy bylo zjištěno, že ukazatele mají poměrně dobrou vypovídací schopnost a dá se s jejich pomocí spolehlivě orientovat ve finanční situaci daného subjektu, ale je třeba také brát v potaz, že vzorce jednotlivých ukazatelů byly konstruovány podle jednoduchého matematického anebo statistického modelu, který se ne vždy a ne úplně slučuje s realitou. Zvláště v dnešní době firmu ovlivňuje spousta vnějších faktorů – globalizace, krize, které do finanční analýzy nejdou zakomponovat.

Přestože finanční analýza je založena především na finančních ukazatelích, je třeba při hlubším průzkumu zohlednit také **nefinanční ukazatele**. Věnovat jim pozornost je velmi důležité, protože podnikání nestojí jen na účetních standardech a na statistice. Mezi nefinanční ukazatele řadíme např. management, kvalitu, design, podnikové klima, goodwill, cíle, schopnosti a vlastnosti manažera, reklama atd. Pro jakoukoliv analýzu podniku je nejvhodnější tyto dva přístupy skloubit a využít informace, které nám poskytují jak finanční, tak i nefinanční ukazatelé. Výhody nefinančních ukazatelů jsou zřejmé. Je to především schopnost vyjádřit dlouhodobou strategii a cíle firmy, popsat duševní angažovanost zúčastněných osob, charakterizují prvky, které ovlivňují právě finanční ukazatele. Nevýhoda nefinančních ukazatelů je fakt, že jejich sběr a srovnávání není tak snadný jako u finančních ukazatelů.

Finanční analýza má nesporné výhody. Vstupní data pro aplikaci finanční analýzy získáváme z účetních výkazů, které jsou veřejně dostupné a lze je najít většinou na webových stránkách firmy anebo na stránkách obchodního rejstříku. Zpracování získaných dat není finančně ani časově náročné. Výsledky finančních ukazatelů lze navzájem jednoduše porovnávat a to ve firmě (v různých časových obdobích), ale také mezipodnikově.

2.2.6 Swot analýza

Cílem SWOT analýzy je uvědomit si konkurenční výhody a klíčové faktory úspěchu a neúspěchu podniku. Jejím základem je identifikace faktorů, které představují silné a slabé stránky podniku. Silné a slabé stránky analyzují vnitřní prostředí podniku (mikroprostředí), tzn., že podnik je schopný je změnit a ovlivnit. Naopak příležitosti a hrozby bychom mohli zahrnout do makroprostředí a podnik nemá možnost je ovlivnit. [2]

Analýza SWOT byla vytvořena v návaznosti na jiné metody, které byly vyvinuty především pro tvorbu strategie podniku. Zvolená nebo resp. vhodná strategie pro podnik vychází z tzv. SWOT matice, která je rozdělena na čtyři kvadranty

Vnitřní prostředí podniku vypovídá o tom, jak je podnik schopný využít příležitostí a vyhnout se hrozbám, které skýtá vnější prostředí. viz. obr. 2.6. [21]

SWOT analýza je známá a často používaná metoda diagnostikování, jejímž smyslem je odhalit silné a slabé stránky podniku, příležitosti a hrozby. Při analýze konkurenceschopnosti je pokládána za výstižný a stručný doplněk k ostatním informacím.

Název SWOT je odvozen z anglického jazyka:

1. S = strengths = silné stránky
2. W = weaknesses = slabé stránky
3. O = opportunities = příležitosti
4. T = threats = ohrožení

Ad1) Silné stránky

Analýza silných stránek odpovídá na otázky: Co firma dobře ovládá? V čem je lepší než konkurence? Má kvalitní pracovní sílu? Má kvalitní vedení? Má dobré vztahy ve firmě?

Ad2) Slabé stránky

Analýza slabých stránek odpovídá na otázky typu: Co společnost nezvládá? Má kvalitní techniku? Má kvalifikovanou pracovní sílu? Má certifikovanou jakost?

Ad3) Příležitosti

Analýza příležitostí odpovídá na otázky: Jaké možnosti nabízí společnosti okolí podniku? Objevují se nové trhy? Jaké jsou neuspokojené požadavky zákazníků? Poroste poptávka po našem produktu? Můžeme náš produkt či službu inovovat?

Ad4) Ohrožení

Asi pro každou firmu je jednou z největších hrozeb konkurence, pokud není monopol. Dále může být hrozbou zvyšující se náklady na produkci a neustále se zvyšující nároky na jakost. Tato hrozba by ovšem mohla být pro podnik šancí předstihnout konkurenty, pokud ji objeví včas a nechá své produkty certifikovat.

Silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby se ohodnotí body a váhami, které znázorňují důležitost daného faktoru, dosažené výsledky se od sebe následně odečtou: silné stránky – slabé stránky, příležitosti – hrozby a vzniknou dva body, které se následně zanesou do výše uvedeného diagramu viz.obr.2.6. Jejich průsečík má vypovídat o vhodné strategii. Při transformaci SWOT analýzy do následné SWOT matice vzniknou v jednotlivých kvadrantech tyto přístupy:

1. Strategie SO
2. Strategie WO
3. Strategie ST
4. Strategie WT

Ad1) Strategie SO

Tato strategie využívá především silných stránek podniku a velkých příležitostí, které plynou z vnějšího prostředí. Firma s takovouto strategií by se měla koncentrovat na inovace, rozvoj trhů a pronikání na ostatní trhy.

Ad2) Strategie WO

U strategie W-O je vhodné, aby firma eliminovala slabé stránky a posílila tak svou konkurenceschopnost. Měla by přitom využít příležitostí, které plynou z vnějšího okolí podniku. Takovou příležitostí by mohlo být např. vytvoření sítě s ostatními podniky.

Ad3) Strategie ST

Při aplikaci této strategie je vhodné, aby firma využívala svých silných stránek k odstranění hrozeb.

Ad4) Strategie WT

Tento přístup radí snažit se vyřešit znepokojující situaci za každou cenu, i za cenu likvidace části podniku.

Obr.2.6: Swot analýza – diagram

SWOT-analýza		Interní analýza	
		Silné stránky	Slabé stránky
Externí	Příležitosti	<i>S-O-Strategie:</i> Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti (projektu).	<i>W-O-Strategie:</i> Odstranění slabin pro vznik nových příležitostí.
	Hrozby	<i>S-T-Strategie:</i> Použití silných stránek pro zamezení hrozeb.	<i>W-T-Strategie:</i> Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby, ohrožující naše slabé stránky.

Zdroj: vlastní zpracování dle VEBER, J. a kol.: *Management. Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2.vyd. Management Press, Praha. 2009. 733 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

2.2.7 Měření spokojenosti zákazníka a průzkum trhu

„Zákazníci vyjadřují spokojenost mnoha způsoby. Jsou-li spokojeni, obvykle neříkají nic, ale opakovaně se vrací nebo nakupují.“ [4, str. 168]

Mít zákazníka na své straně je obrovská konkurenční výhoda, ovšem nejde jen o to ho získat, ale hlavně si ho udržet. Aby firma měla především dlouhodobé a lukrativní zákazníky, musí průběžně získávat informace o jejich potřebách. Spokojený zákazník je nejlepší reklama, může doporučit firmu ostatním lidem.

Jedním ze způsobů, jak zjistit spokojenost zákazníka je dotazování. Samotný dotazník může být také konstruován několika způsoby. Jde o to, abychom si dobře rozmysleli, co potřebujeme zjistit, koho se budeme dotazovat, jak položíme otázku a také jak budeme získaná data zpracovávat.

Dotazníky jsou jednou z nejčastějších a nejoblíbenějších forem získání potřebných informací. Smyslem dotazování je zadávání otázek respondentům. Na základě takto získaných informací můžeme vytvořit smysluplný výzkum. Výběr typu dotazníku závisí především na charakteru a rozsahu zjišťovaných informací, skupině respondentů, časových limitech a kvalifikaci tazatele.

Existují čtyři základní typy, jakými můžeme získat informace: [10]

- osobní dotazování. Jeho největší předností je fakt, že se nám dostává okamžité zpětné vazby. Ovšem je časově náročný, respondent může být momentálně nesoustředěný a způsob kladení otázek mu nemusí vyhovovat.
- písemné dotazování. To patří k nejrozšířenějším formám dotazování. Většinou je realizován poštou nebo formou letáků. Nevýhodou u tohoto způsobu je, že nemáme ihned zpětnou vazbu a záleží na respondentovi, jestli dotazník vyplní a my jeho rozhodnutí nemáme možnost nijak ovlivnit.
- elektronické dotazování spočívá v rozesílání dotazníků respondentům prostřednictvím emailu. Není finančně ani časově náročné, což je velká výhoda. Nevýhoda je ale stejná jako u písemného dotazování, chybí zpětná vazba.

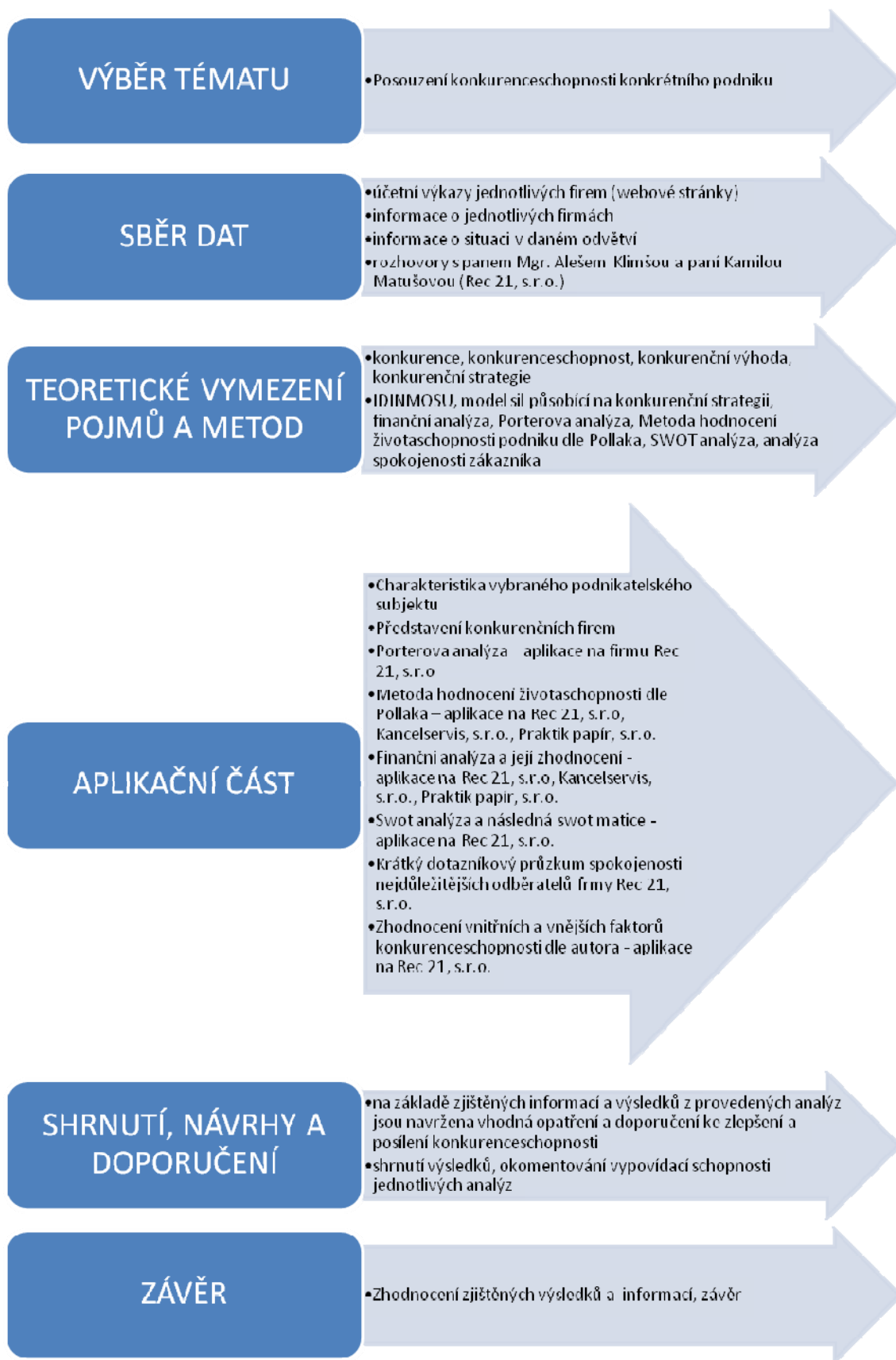
- telefonické dotazování, které má stejnou výhodu jako osobní dotazování, ale chybí zde osobní kontakt a je finančně náročné. V dnešní době už není příliš oblíbené. [4]

Forma otázek je důležitá, protože může značně ovlivnit rozhodování dotazované osoby. Otázky dělíme na otevřené, uzavřené a polootevřené. Otevřené otázky umožňují vyjádření vlastního názoru. Jsou to tzv. otázky subjektivních pocitů. Uzavřené otázky naopak respondentům nedávají možnost vyjádřit odpověď svými slovy. Otázky polootevřené jsou kombinací otázek otevřených a uzavřených a respondenti mají možnost odpovědi vybírat, ale také formulovat vlastními slovy.

Spokojenost zákazníka se mění v čase, protože se mění jeho názory a potřeby. Je tudíž nutné, aby se šetření spokojenosti našich zákazníků provádělo průběžně.

2.3 Zvolená metodika při zpracování práce

V následujícím schématu je stručně popsán postup práce od výběru tématu, teoretické vymezení pojmů, výběr metod, jejich samotnou aplikaci až po shrnutí, doporučení a závěr.



Zdroj: vlastní zpracování

3 Aplikační část

Tato část je věnována představení vybrané firmy, jejíž konkurenceschopnost je posuzována a jejich konkurentů. Porovnány jsou navzájem mezi sebou, jejich sortiment, bude provedeno zhodnocení životaschopnosti podniků, aplikována SWOT analýza vybraného podniku, shrnutí výsledků finančních analýz, dotazníkového šetření a na vybraných modelech bude zjištěna a popsána konkurenceschopnost vybrané firmy.

3.1 Charakteristika vybraného podnikatelského subjektu

Firma Rec 21 byla založena v roce 1993 panem Mgr. Alešem Klimšou a Ing. Zbyňkem Bezecným. Jejich hlavním bylo rozvinout obchod v oblasti, která v té době nebyla dostačující a zásobovat obchody v kraji kancelářským zbožím. Tento cíl byl naplněn. Za dobu své existence si firma vytvořila pevné místo na trhu, o které ale nezapomíná neustále bojovat. Společnost získala také řadu věrných zákazníků a odběratelů. Přestože společnost vznikla v době, kdy se mnoho lidí rozhodlo podnikat, tzv. podnikatelský boom, zachovala si svou identitu a dokázala svou existenci obhájit. Což se většině firmám tenkrát nepodařilo. Tento fakt je důležitý a pozitivní, stejně jako fakt, že se firma Rec 21 momentálně úspěšně vypořádává s ekonomickou krizí. Jakoby se tady potvrdzovalo rčení „Co tě nezabije, to tě posílí“. Mimo jiné, také velmi důležitá skutečnost, která posiluje konkurenceschopnost.

Zaměstnanci soustřeďují svou práci do tří základních činností. Administrativa, která zahrnuje přijímání objednávek, fakturace a účetnictví, dále sklad, kde se realizuje příjem a výdej zboží, prodej a obsluha zákazníků a třetí činností je doprava (dovoz zboží od dodavatele a k zákazníkům). V dnešní době je rozhodně vítaná služba objednávek a nákupu pomocí internetu, kterou Rec 21 také poskytuje. Tento systém urychlí fázi nákupu a dává tak možnost rychle na objednávku zareagovat.

Firma Rec 21 nabízí svým zákazníkům výbornou cenovou nabídku, tzn. možnost slev pro smluvní zákazníky, sleva 3% při vlastním odvozu a platbě v hotovosti, akční slevy, mnoho akcí s dárky. Firma disponuje širokým sortimentem a pokud má zákazník speciální požadavek, který nenajde v katalogu, může si daný produkt objednat pomocí jednoduchého objednávkového systému, e-mailem, faxem, telefonicky, po osobní

konzultaci. Dopravu poskytuje Rec 21, s.r.o. zdarma po celé České republice při objednávkách nad 1 000 Kč, u ostatních firma účtuje přepravné a balné 90 Kč, časový limit je 48 hodin. Smluvní partneři DHL poskytují paletovou dopravu (neomezený počet palet, neomezená váha) a PPL balíkovou dopravu (balíky jsou omezeny váhou 32 kg/ks). Firma Rec 21 je subjektem, který zaměstnává nad 50% pracovníků se změněnou pracovní schopností a nákupem, získáte tzv. náhradní plnění

Tab. 3.1: Vymezení mezzookolí

Dodavatelé	Odběratelé	Potencionální konkurenti (Moravskoslezský kraj)
Krkonošské papírny, a.s. XEROX Czech Republic, s.r.o. Herlitz, s.r.o. Europapier Bohemia, s.r.o.	Kaufland ČR, v.o.s Optys, s.r.o. DHL Express CZ, s.r.o. Základní školy	Kaspa papír, s.r.o. Qualitop, s.r.o. Paperdesign, s.r.o. Moravel, a.s. Aktiva, s.r.o. Manutan, s.r.o. Praktik papír, s.r.o. Kancelerservis, s.r.o.

Zdroj: vlastní zpracování

3.2 Výběr a představení konkurenčních firem

Analýza konkurentů je důležitá nejen pro firmu samotnou, ale také pro prognózu budoucího vývoje v odvětví. Rozpoznat nebo alespoň odhadnout strategii soupeřů, jejich cíle, možnosti a intenzitu, s jakou jsou schopni bojovat, jakou mají marketingovou strategii, jak jsou technologicky vybaveni, jejich know-how, není zdaleka jednoduchá záležitost. Pro získání těchto a dalších informací můžeme vycházet ze zdrojů jako jsou např. výroční zprávy, obchodní tisk, společní dodavatelé, účetní výkazy dostupné na webových stránkách, atd. Tyto informace ovšem nelze získat najednou, jejich sběr je dlouhodobou záležitostí, je ale více než nutný. Nejen sběr těchto informací, ale hlavně jejich dokumentace a následná analýza nám pomáhá poznat soupeře.

Stručné vymezení nejen největších konkurentů, ale také dodavatelů a odběratelů firmy Rec 21, s.r.o. je uvedeno v tabulce 3.1.

Stěžejní firmou v této práci je společnost, která se zabývá obchodováním s papírem a kancelářskými potřebami. Aby mohla být posouzena její schopnost konkurovat ostatním firmám ve svém oboru, byly vybrány další dvě firmy působící v Moravskoslezském kraji, které mají totožnou činnost podnikání. Kritéria pro výběr jsou uvedeny v tabulce 3.2. Jelikož podobných firem není málo, výběr nebyl jednoduchý, a tak byl konzultován se zástupci firmy Rec 21. Zajímalo mě, zda vybrané firmy pokládají za své konkurenty.

Tab.3.2: Kritéria pro výběr konkurentů

Lokalizace	Moravskoslezský kraj
Právní forma	Společnost s ručením omezeným
Předmět činnosti	velkoobchod papírenským zbožím a kancelářskými potřebami
Počet zaměstnanců/tržby	od 20 do 50/minimálně 15 mil. ročně
Doba existence	minimálně 10 let

Zdroj: vlastní zpracování

Důležitou podmínkou pro srovnávání uvedených firem byl také kladný výsledek hospodaření za poslední 3 sledovaná období. Po vyhledání a konzultaci byly vybrány následující firmy, které následně budou stručně představeny.

3.2.1 Kancel servis, s.r.o.

Firma Miroslav Štunc – Kancel servis byla založena v roce 1990 a byla zaměřena na kancelářské potřeby a školní potřeby. Do roku 1995 se zabývala maloobchodním prodejem a provozováním kopírovacího centra v Havířově. Od roku 1996 zahájila velkoobchodní prodej pro Havířov a okolí a pro zásobování vlastních prodejen. Od roku 2004 se firma přejmenovala na Kancel servis, s.r.o.

Firma sídlí v Havířově na ulici Studentská 1554/1, ale pobočky má také v Ostravě Porubě na Hlavní třídě a v Orlové na ulici Masarykova.

Specialitou této firmy je, že zajišťuje distribuci hospodářských tiskopisů tiskárny Optys, s.r.o. Sortiment má firma srovnatelný se stěžejní firmou této práce, Rec 21.

3.2.2 Praktik papír, s.r.o.

Firma vznikla v roce 1998 a to odkoupením maloprodejny Ospap. V únoru roku 2000 se firma přestěhovala do větších prostor, které postupně rozšiřuje a zdokonaluje. Zákazníky této firmy jsou především malé, střední, ale i větší podnikatelské subjekty. Sídlo a prodejna této firmy je v Ostravě na ulici Poděbradova 99.

Firma Praktik papír poskytuje od roku 2004 náhradní plnění stejně jako vybraná firma Rec 21.

Sortiment sledovaných firem

Je zřejmé, že sortiment vybraných firem je srovnatelný viz příloha č. 11. Tím se zvyšuje konkurenční boj mezi firmami. Při důkladnějším ohledání byly zjištěny tyto rozdíly:

- Firma Kancel servis a Praktik papír, s.r.o. nemají své služby zaměřeny na distribuci diářů a kalendářů. Z toho vyplývá konkurenční výhoda pro analyzovanou firmu Rec 21, s.r.o.
- Firmě Kancel servis, s.r.o. v sortimentu chybí zboží typu „sáčky a pytle“
- V sortimentu firmy Praktik papír, s.r.o. je papírové zboží obohaceno o takové druhy papíru, které ostatní dvě firmy neposkytují. Jde především o speciální grafické papíry a velké archy.
- Co se týče školních potřeb, firma Rec 21, s.r.o. nabízí také položky jako je žákovská knížka, zápisník pro učitele. Tím je odlišná od ostatních firem.

3.3 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Porterův model pěti konkurenčních sil je aplikován pouze na firmu Rec 21. V této kapitole budou analyzovány jednotlivé síly, které Porter nazývá pěti konkurenčními silami a bude zjištěno, jak ovlivňují vybranou firmu Rec 21, s.r.o. a její schopnost konkurovat svým soupeřům. V tabulce 3.16 jsou jednotlivé faktory ovlivňující Pět sil oznámkovány a to hodnotami od 1 do 3, kde 1 je minimální počet (nejméně nebezpečný faktor, nejmenší vliv) a 3 maximální počet bodů (nejnebezpečnější faktor, největší vliv). Bodovému ohodnocení jsou přiděleny váhy důležitosti od 0,1 do 0,5. Výsledkem jednotlivých sil je součin počtu bodů a důležitosti. V závěru jsou tyto položky sečteny. Vznikne následná známka, pomocí které bude hodnoceno, jak významný vliv má konkrétní síla na vybranou

firmu. Hodnoty jednotlivých bodů a vah budou přiřazeny na základě pozorování a rozhovorů. Aplikace Porterovy analýzy je provedena v příloze č. 12 a stručné shrnutí dosažených výsledků je uvedeno v tabulce č. 3.3. Podle dosažených výsledků bude v následující kapitole Porterův model okomentován.

1. Nově vstupující firmy do odvětví

Při vstupu do tohoto oboru existují určité překážky, jako jsou např. potřeba investic nejen na začátek živnosti, ale také na vybudování skladových prostor, sídla firmy, koupi dopravních prostředků, které by byly vhodné pro distribuci papírenského a kancelářského zboží a v neposlední řadě na zásobení skladů. Pokud ovšem má potenciální konkurent dostatečný kapitál na tyto vstupní náklady, není vstup do tohoto odvětví příliš komplikovaný. Není zde podmínka certifikace výrobků, ani politická situace nemá příliš vliv na tento styl podnikání.

2. Nebezpečí substitučních výrobků

Tato hrozba platí také pro zákazníky analyzované firmy Rec 21, s.r.o., kdy ochota stávajících zákazníků koupit nový substituční výrobek představuje vždy reálnou hrozbu. Firmy v papírenském odvětví jsou pak ohroženy zvýšenými náklady na přechod k výrobě nových inovačních výrobků či levnějších produktů, které by opět přilákaly konečné spotřebitele. Nebezpečí v této situaci je tím vyšší, čím vyšší je pružnost zákazníka přecházet na nové výrobky. Na druhou stranu tento fakt může pro stávající firmy v odvětví působit jako „motor“ a motivovat je k inovacím. A inovace jsou jedním z mnoha faktorů, které posilují konkurenceschopnost.

3. Vyjednávací síla dodavatelů

Mezi nejvýznamnější dodavatele společnosti Rec 21, s.r.o. patří Krkonošské papírny, a.s., XEROX Czech Republic, s.r.o., Herlitz, s.r.o. a Europapier Bohemia, s.r.o. aktuální situace je v tomto oboru taková, že náklady vstupů se nezvyšují, takže dodavatelé nemají důvod příliš zvyšovat ceny. U vybrané firmy a jejích dodavatelů můžeme konstatovat, že mají dobré dodavatelsko-odběratelské vztahy a jsou především dlouhodobé, což značí spokojenost na obou stranách. Z toho vyplývá, že přecházet k jiným dodavatelům je pro firmu Rec 21, s.r.o. zbytečné a neslo by to sebou zbytečné náklady. Co se týče vyjednávací síly dodavatelů, můžeme se podívat na ty dodavatele, se kterými

Rec 21, s.r.o. spolupracuje jen nárazově a to v případě, kdy mají zákazníci zvláštní požadavek, který není v sortimentu obvyklý a je třeba jej mimořádně objednat.

4. Vyjednávací síla zákazníků

Zákazníci firmy Rec 21, s.r.o. a jejich počet ovlivní jejich vyjednávací sílu. Ovlivňujícími faktory mohou být jednak kupní síla spotřebitelů, jejich současná ekonomická situace i informovanost kupujících. V rozhovoru (viz příloha č. 9) jsem se tázala, jak se ekonomická krize dotkla analyzované firmy. Pravdou je, že i odběratelé se snaží šetřit – konkrétně různých druhů papíru kupují méně. Pro stálé odběratele poskytuje Rec 21, s.r.o. slevy, dále poskytuje slevy při větším objemu.

5. Intenzita soupeření konkurentů v odvětví

Jako významné dva konkurenty jsem uvedla firmy Praktik papír, s.r.o. a Kancel servis, s.r.o. Intenzitu soupeření mezi nimi ovlivňuje to, jak odlišný je jejich sortiment, jestli působí na strategickém místě, jestli se soustředí na speciální výrobky nebo určitý segment trhu. Z analyzovaných firem všechny mají sídlo nebo pobočku v centru Ostravy. Jejich sortiment je velmi podobný a ceny srovnatelné, takže jsou si navzájem významnými konkurenty. Každá z nich se logicky snaží vyhovět všem požadavkům zákazníka a intenzita boje je někdy dá se říct až příliš drsná. Také fakt, že všechny ze sledovaných podniků jsou v oboru již déle, než 10 let hraje velkou roli. Dlouhodobé působení na trhu posiluje nejen konkurenceschopnost, ale také důvěryhodnost a věrnost zákazníků. Konkrétně firma Rec 21, s.r.o. má své dlouhodobé zákazníky, kteří doposud neměli důvod přecházet ke konkurenci. Proto doba existence na trhu byla jedním z kritérií, podle kterých byli konkurenti vybráni viz. kapitola 3.2.

Tab.3.3: Hodnocení Porterovy analýzy

HYBNÁ SÍLA	DOSAŽENÝ POČET BODŮ (body x váhy)
NOVÍ MOŽNÍ KONKURENTI	0,9
SUBSTITUČNÍ VÝROBKY	2,4
DODAVATELÉ	1,8
ODBĚRATELÉ	1,8
STÁVAJÍCÍ KONKURENTI	1,9

Zdroj: vlastní zpracování

3.3.1 Shrnutí zjištěných poznatků z Porterovy analýzy

U první síly, která ovlivňuje konkurenceschopnost, bylo dosaženo známky 0,9. To znamená, že ohrožení konkurenceschopnosti firmy Rec 21, s.r.o. je v tomto případě přijatelné. Není zanedbatelné, manažery dané firmy by tato známka měla udržovat v pozornosti a firma by měla být na příchod nových potenciálních soupeřů připravena.

U substitučních výrobků byla zaznamenána známka 2,4, v tomto průzkumu nejvyšší. To znamená, pro firmu Rec 21, s.r.o. jsou výrobky, které by eventuálně mohli nahradit jejich produkty, největším nebezpečím. Je to dáno především cenou a množstvím substitutů.

Vyjednávací síla dodavatelů byla ohodnocena známkou 1,8. Společnost Rec 21, s.r.o. má desítky dodavatelů a z výše uvedených informací lze podotknout, že se svými dlouhodobými dodavateli má dobré smluvní vztahy. Proto nemá tato hrozba výrazně negativní vliv na konkurenceschopnost sledované firmy. Za negativní je ovšem pokládána vysoká závislost na dodavatelích. Tuto by ovšem mohl kompenzovat vysoký počet dodavatelů a výrobců v papírenském průmyslu.

Vyjednávací síla odběratelů byla také ohodnocena známkou 1,8. Nejvyšším ohrožením v je tomto případě ochota kupujících přejít ke konkurenci a vysoké požadavky odběratelů.

Stávající konkurenti jsou pro sledovanou firmu Rec 21, s.r.o. velkou hrozbou, protože tato síla byla ohodnocena známkou 1,9. V našem případě je to dáno tím, že podobných firem, tedy soupeřů je v kraji mnoho a také všechny sledované firmy mají výbornou strategickou polohu.

Z Porterovy analýzy je zřejmé, že stávající konkurenti a substituční výrobky představují nejnebezpečnější hrozbu pro konkurenceschopnost firmy Rec 21, s.r.o. Z tohoto zjištění plynou případná doporučení viz kapitola č. 4 Doporučení.

3.4 Swot analýza podniku Rec 21, s.r.o.

SWOT analýza je realizována pouze u firmy REC 21. Na základě zjištěných informací a poznatků budou v tabulce viz příloha č. 10 naznačeny silné a slabé stránky podniku a také jejich příležitosti a hrozby. Následně bude v rámci SWOT analýzy provedena také matice SWOT. Jednotlivé silné/slabé stránky a příležitosti/hrozby podniku budou

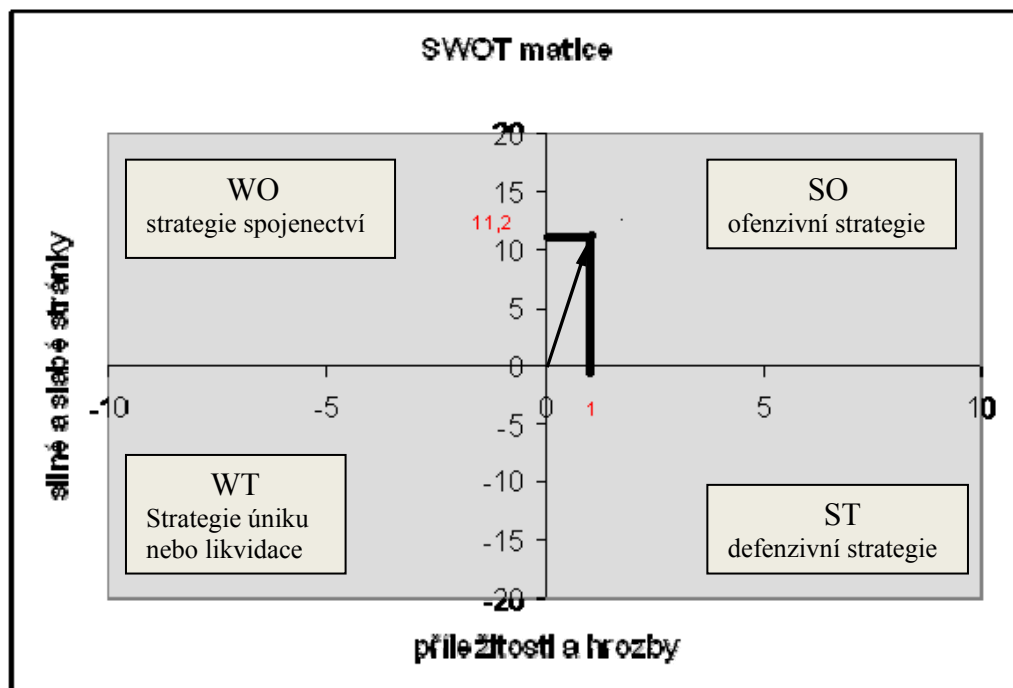
ohodnoceny body a to od 1 (minimální) do 5 (maximální hodnota) a následně bude ke každému bodu přiřazena váha od 0,1 (minimální důležitost) do 0,5 (maximální důležitost). Body a váhy budou vynásobeny, následně sečteny. Hodnota slabých stránek bude odečtena od silných a hodnota ohrožení bude odečtena od příležitostí. Výsledky budou zavedeny do grafu 3.1.

Tab.: 3.17 SWOT analýza podniku Rec 21, s.r.o.

Silné stránky	Slabé stránky
kvalifikovaní pracovníci kvalitní vedení inovační myšlení dostatek zakázek rozšiřování sortimentu znalost trhu znalost potřeb zákazníka kompletní sortiment pevné místo na trhu, dlouhodobé zkušenosti strategická poloha dobré jméno	nedostatek prodejních míst nedostatek obchodních zástupců malá skladovací kapacita neexistující certifikace kvality malá prezentace občasné nedodržení termínů dodávek závislost na dodavatelích
Příležitosti	Ohrožení
neustálé zlepšování prezentace na veletrzích certifikace zajišťující jakost vstup na nové trhy	následky ekonomické krize levná konkurence zvyšující se nároky na jakost rozmanitá platební morálka odběratelů

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 3.1: Swot matice – grafické provedení



Zdroj: Vlastní zpracování

Společnost Rec 21, s.r.o by po posouzení SWOT matice měla praktikovat ofenzivní strategii „příležitosti“, tzn. SO strategie, která předpokládá využití silných stránek společnosti k vytvoření nových příležitostí. Firma by se měla zaměřit na udržení své pověsti na trhu a dále upevňovat svou pozici.

Mezi silné stránky společnosti Rec 21, s.r.o. patří zkušený pracovní tým a dobrý management, znalost trhu, znalost konkurence, znalost potřeb zákazníků a celé společnosti – management firmy zaměstnává také lidi s fyzickým postižením a všechny prostory jsou vybaveny bezbariérovým přístupem. Tato skutečnost je velmi pozitivní a příznivá pro společnost, při motivaci potenciálních zaměstnanců s určitým postižením. Navíc firma získává dotace právě na tyto zaměstnance. Další silnou stránkou je určitě dodavatelská flexibilita, společnost má dlouhodobou vizi a kompletní výrobní sortiment. Slabou stránkou je podle manažera firmy především nedostatek prodejních zástupců. Také fakt, že firma nedisponuje žádnou certifikací by mohl negativně ovlivnit její konkurenceschopnost. Příležitostí firmy Rec 21, s.r.o. je možnost expandovat na nové trhy nebo alespoň rozšířit své pole působnosti do nejbližšího většího města. Pro všechny podnikatelské subjekty je velkou hrozbou následek ekonomické krize. Konkrétně v tomto

oboru se následky krize projevují šetřením spotřebitelů, tudíž menším odběrem. Následkem krize se také může změnit platební morálka odběratelů.

3.5 Zhodnocení životaschopnosti podniků dle Pollaka

V příloze č.13 je provedena metoda hodnocení životaschopnosti podniků Rec 21, s.r.o., Kancel servis, s.r.o. a Praktik papír, s.r.o. podle Pollaka. Pollak vymezil nejdůležitější parametry, které ovlivňují životaschopnost, tudíž také konkurenceschopnost firem a na základě svých dlouholetých zkušeností jim přiřadil bodové ohodnocení. Toto bodové rozmezí je uvedeno v kapitole 2.5.4. Jednotlivým parametrům byly autorem přiřazeny body, následně sečteny a výsledky byly mezi sebou porovnány. Jednotlivým firmám byla udělena síla vitality ukazatele vitality viz kapitola 2.5.4. Aby hodnocení nebylo příliš subjektivní, bodová stupnice byla kontrolována s ostatními metodami, např. finanční analýzy firem. Ostatní parametry jako je např. vztah k životnímu prostředí byly konzultovány s kompetentním člověkem v oboru, který se vyjádřil, jaký má činnost vybraných firem vliv na životní prostředí.

V následujících kapitolách bude provedeno zhodnocení této metody a zhodnocení dosažených výsledků u jednotlivých firem.

3.5.1 Vitalita firmy Rec 21, s.r.o.

Firma Rec 21, s.r.o. dosáhla v metodě hodnocení životaschopnosti 81 bodů, tzn. 81%. viz tab. 3.4. Tento výsledek vypovídá o téměř zaručené vitalitě, i když se pohybuje na spodní hranici rozmezí. Finanční výsledek byl ohodnocen šesti body z osmi, což vypovídá o dobré finanční situaci a ziskovosti. Parametr „uspokojení finančních účastníků, což znamená zákazníků, věřitelů, bank apod. byl ohodnocen devíti body z jedenácti možných a znamená to, že firma nemá problémy se splácením svých dluhů a dokáže si vydobýt platební morálku finančních účastníků. Tyto dva uvedené parametry byly obodovány na základě dosažených výsledků z finanční analýzy dané firmy. Parametry „spokojení zákazníci“ a „výrobky odpovídající trhu“ byly ohodnoceny deseti body, tzn., že zákazníkovo očekávání je splněno a sortiment dostatečný. Výzkum trhu je u této firmy ohodnocen taktéž deseti body ze třinácti a to proto, že firma sice pravidelně provádí průzkum spokojenosti svých odběratelů, ale není tak aktivní v průzkumu nových potřeb zákazníka a inovací. Motivovaný a dostatečně proškolený personál firma má, přesto zde nebylo dosaženo plných osmi bodů, ale jen sedmi, protože vždy je co zlepšovat.

Kapitálová základna u této firmy je na dobré úrovni, firma nemá dlouhodobé závazky a budoucí investice si hodlá financovat z vlastních zdrojů, to znamená, že zadluženost bude stále klesat na doporučenou úroveň. Parametr „schopní dodavatelé“ byl ohodnocen uspokojujícími šesti body ze sedmi, firma udržuje dobré vztahy s dodavateli, má také široké dodavatelské portfolio, je zde ale malý nedostatek a to závislost na dodavatelích, co se týče kvality produktů, včasných dodávek atd. Výhodné stanoviště firma má, přesto zde ale nedosáhla plného počtu bodů, protože je zde určitý nedostatek a to pouze jedno stanoviště. Vztah k životnímu prostředí má firma kladný, ale její činnost nemá na životní prostředí příliš velký vliv.

Můžeme tedy konstatovat, že z modelu od Pollaka firma Rec 21, s.r.o. vyšla jako nejlepší a s téměř zaručenou vitalitou. Z případných nedostatků, které byly během této analýzy zjištěny, plynou případné návrhy na zlepšení v kapitole 4.

3.5.2 Vitalita firmy Kancel servis, s.r.o.

Firma Kancel servis, s.r.o. dosáhla v této metodě hodnocení životaschopnosti 65 bodů, tzn. 65%. viz. tab. 3.4 Tento výsledek znamená pravděpodobnou vitalitu pro firmu. Finanční výsledek byl ohodnocen čtyřmi body z osmi, což nevypovídá o dobré finanční situaci. Parametr „uspokojení finančních účastníků, což znamená zákazníků, věřitelů, bank apod. byl ohodnocen pouze pěti body z jedenácti možných, protože výsledky, které byly zajištěny ve finanční analýze této firmy viz příloha č.6 nejsou uspokojivé, ani nemají pozitivní vývoj. Parametr „spokojení zákazníků“ byl ohodnocen sedmi body, protože firma má své věrné zákazníky. „Výrobky odpovídající trhu“ byly ohodnoceny deseti body, sortiment je srovnatelný s ostatními účastníky tohoto modelu. Výzkum trhu je u této firmy ohodnocen devíti body ze třinácti, firma sama nezavádí iniciativně nové produkty, ale inovacím se nebrání. Spoléhá se na trendový vývoj na trhu. Motivovaný a dostatečně proškolený personál firma má, jak uvádí management firmy. Kapitálová základna u této firmy je na velice chabé úrovni, firma je obrovsky zadlužená a ukazatele nemají ani pozitivní vývoj viz příloha č.6. Parametr „schopní dodavatelé“ byl ohodnocen šesti body ze sedmi, firma má spolehlivé dodavatele. Výhodné stanoviště firma má a má dokonce několik poboček, což je velmi pozitivní a mohla by to pro tuto firmu být obrovská konkurenční výhoda. Firma má blíž k zákazníkovi, k dodavateli a je „viditelnější“, proto v tomto ohledu dosáhla plného počtu bodů. Činnost firmy nemá na životní prostředí příliš velký vliv.

3.5.3 Vitalita firmy Praktik papír, s.r.o.

Firma Praktik papír, s.r.o. a její vitalita je v tomto modelu ohodnocena 78 body. viz tab.3.4. Její vitalita je tedy velmi pravděpodobná. Finanční výsledek byl ohodnocen sedmi body z osmi, což znamená nejlepší ze všech sledovaných firem. Parametr „uspokojení finančních účastníků, což znamená zákazníků, věřitelů, bank apod. byl ohodnocen devíti body z jedenácti možných, zadluženost je doporučeném rozmezí a ziskovost je rostoucí viz příloha č.7. Parametr „spokojení zákazníci“ byl ohodnocen deseti body z jedenácti. Firma má stále odběratele a navíc zde získala jistou konkurenční výhodu, protože má ve svém sortimentu speciální grafické papíry, které ostatní firmy nemají, „Výrobky odpovídající trhu“ byly ohodnoceny deseti body, sortiment je srovnatelný s konkurencí. Výzkum trhu je ohodnocen sedmi body ze třinácti. Firma neprovádí průzkumy rozsáhlejšího charakteru. Motivovaný a proškolený personál je ohodnocen sedmi body z osmi. Kapitálová základna je na uspokojující úrovni. Firma není příliš zadlužená úrovni viz příloha č.7. Parametr „schopní dodavatelé“ byl ohodnocen sedmi body ze sedmi, firma si udržuje spolehlivé dodavatele a dobr vztahy s nimi. Výhodné stanoviště firma má, sídlí v centru Ostravy stejně jako stěžejní firma této práce. Nezískala přesto plný počet, protože má jen jednu pobočku, zatímco Kancelerisvis má pobočky tři a má v tomto konkurenční výhodu. Činnost firmy nemá na životní prostředí příliš velký vliv.

3.5.4 Shrnutí metody hodnocení životaschopnosti podniku dle Pollaka

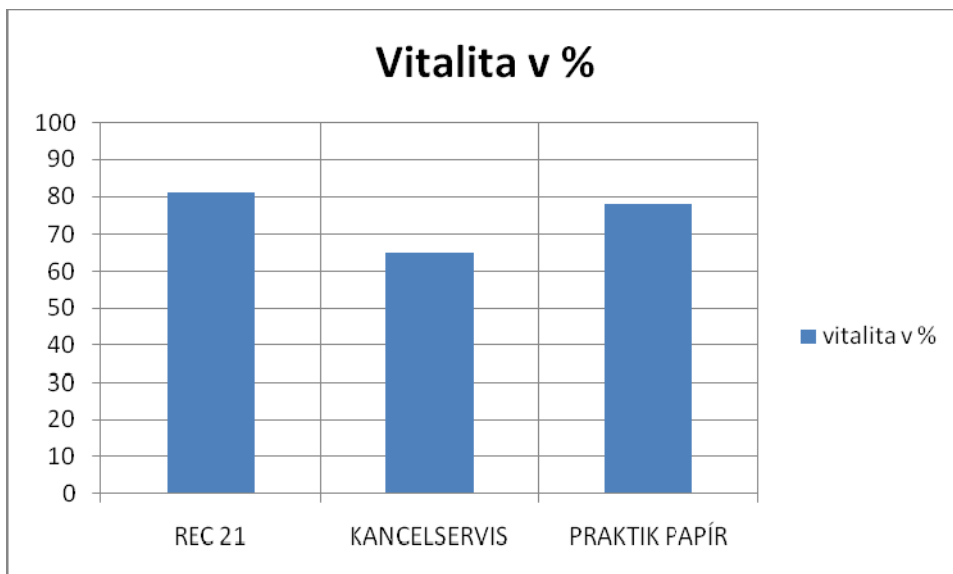
Metoda byla aplikována na tři vybrané firmy a dosažené výsledky jsou srovnatelné s ostatními metodami. To znamená, že firma REC 21, s.r.o. je v průzkumu nejvíce konkurenceschopná i přes určité nedostatky. Firma Praktik papír, s.r.o. se umístila na druhém místě a Kancelerisvis, s.r.o. na třetím místě. Přesto, vitality všech firem jsou na dobré úrovni viz tab. 3.4.

Tab.3.4: Dosažená vitalita u jednotlivých firem

firma	vitalita v %
REC 21	81
KANCELSERVIS	65
PRAKTIK PAPÍR	78

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 3.2. Dosažená vitalita u jednotlivých firem



Zdroj: vlastní zpracování

3.6 Zhodnocení výsledků finančních analýz poměrovými ukazateli

S ohledem na charakteristiku firem byla provedena finanční analýza poměrovými ukazateli a byla provedena jak u stěžejní firmy této práce Rec 21, s.r.o., tak u jejích vybraných konkurentů Kancelsekvís, s.r.o. a Praktik papír, s.r.o. V následujících podkapitolách budou provedeny analýzy dosažených výsledků.

3.6.1 Analýza výsledků finanční analýzy Rec 21, s.r.o.

Ukazatel běžné likvidity má od roku 2006 rostoucí tendenci a v roce 2008 dosáhl požadované hodnoty, což je pozitivní fakt a můžeme předpokládat, že i v následujícím roce se bude tato hodnota blížit k horní hranici 2,5. Přesto jsou ale tyto hodnoty poněkud nízké, a pokud se je společnost nebude snažit zvyšovat, mohla by mít problémy se splácením krátkodobých závazků.

Ukazatel pohotové likvidity má mírně stoupající tendenci, což vypovídá o postupném zlepšování finanční situace. V letech 2007 a 2008 se pohybuje v požadovaném pásmu.

Ukazatel okamžité likvidity je silně pod spodní hranicí požadované úrovně, ovšem tolerance je hodnota až 0,2 a k té se ukazatele postupně blíží. Přesto je důležité, aby měla

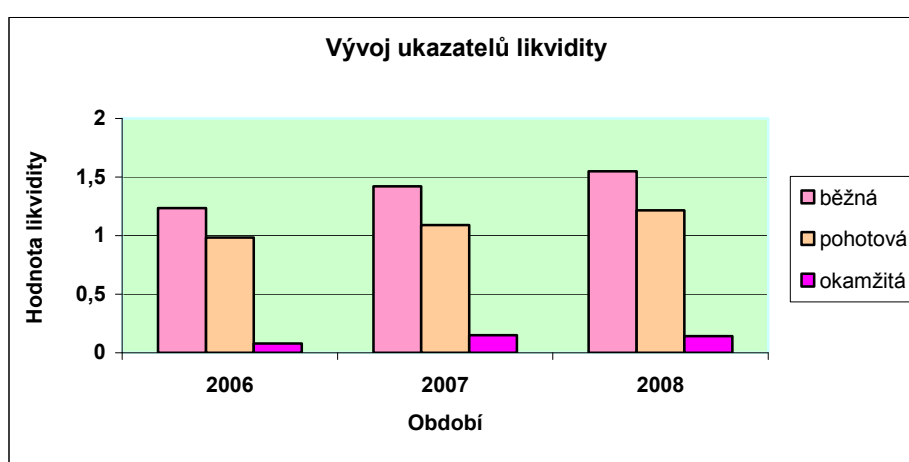
firma, k dispozici více finančních prostředků v pohotovosti, protože se jedná o likviditu 1. stupně, to znamená peníze v pokladně nebo na běžném účtu.

Tab.3.5: Vývoj ukazatele likvidity Rec 21, s.r.o.

	2006	2007	2008
Běžná likvidita	1,2346	1,4196	1,5489
Pohotová likvidita	0,9835	1,09125	1,2171
Okamžitá likvidita	0,0787	0,1491	0,1413

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 3.3: Vývoj ukazatelů likvidity Rec 21, s.r.o.



Zdroj: vlastní zpracování

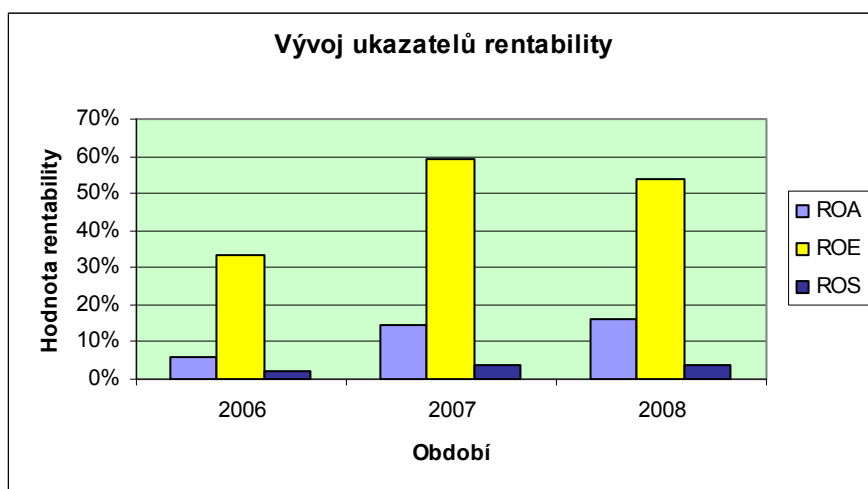
Ukazatel ROA – rentabilita celkových aktiv má rostoucí tendenci a v žádném ze sledovaných let nepřekročil minimální hranici 5%. U společnosti Rec 21, s.r.o. tento ukazatel stoupá a naznačuje tak, že zhodnocení celkového vloženého kapitálu má pozitivní vývoj. Ukazatel ROE – rentabilita vlastního kapitálu má přijatelné hodnoty a v roce 2007 dosáhl hodnoty 59%, tzn., že vložené prostředky do podniku jsou zhodnocovány na 59%. U ukazatele ROS – rentabilita tržeb můžeme konstatovat, že má rostoucí tendenci, což je dobrý vývoj, protože čím vyšší je tento ukazatel, tím větší je míra zisku, který připadá na 1 Kč tržeb. Celkově, lze podotknout, že všechny sledované ukazatele rentability mají rostoucí charakter, což je pro společnost pozitivní.

Tab.3.6: Vývoj ukazatele rentability Rec 21, s.r.o.

	2006	2007	2008
ROA	6%	15%	16%
ROE	33,12%	59%	54%
ROS	2%	3,70%	3,75%

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 3.4: Vývoj ukazatelů rentability Rec 21, s.r.o.



Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatel celkové zadluženosti vyjadřuje do jaké výše je majetek kryt cizími zdroji. Příliš vysoká zadluženost představuje vysoké riziko. U firmy Rec 21 můžeme ve sledovaném období vidět překročení tolerančního pásma, které je o 30 do 60%. Má ovšem klesající tendenci a lze předpokládat, že v dalších letech se hodnota tohoto ukazatel bude snižovat. Toto snižování je zapříčiněno postupným splácením bankovních úvěrů.

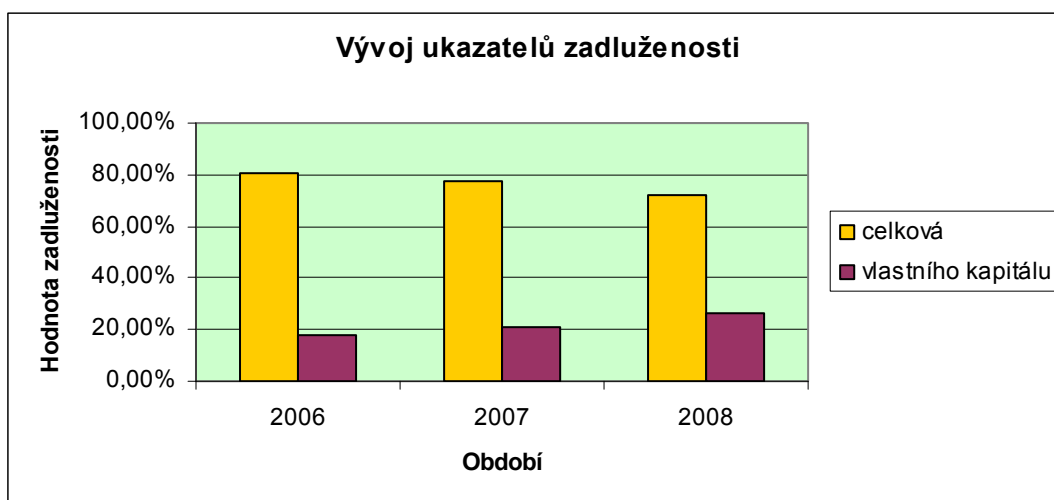
Zadluženost vlastního kapitálu u firmy Rec 21 roste, ale stále se pohybuje okolo 20%, což je nízká hodnota a znamená, že společnost využívá spíše vlastní zdroje než cizí. Využívání především vlastních zdrojů vypovídá sice o finanční samostatnosti firmy, ale není pro ekonomiku podniku příliš efektivní. Tento ukazatel by se měl u zdravého podniku pohybovat okolo 80%.

Tab.3.7: Vývoj ukazatelů zadluženosti Rec 21, s.r.o.

	2006	2007	2008
celková	80,30%	77,20%	72,00%
vlastního kapitálu	17,50%	21,30%	26,44%

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 3.5: Vývoj ukazatelů zadluženosti Rec 21, s.r.o.



Zdroj: vlastní zpracování

U ukazatelů aktivity byla věnována pozornost době obratu a obrátce zásob. Čím je doba obratu kratší a obrátka vyšší, tím lépe a přesně tak to splňuje firma Rec 21. Ve sledovaném období se daří dobu obratu snižovat a obrátku přímo úměrně zvyšovat. U doby obrat zásob je jeho příznivý vývoj ovlivněn menšími zásobami na skladu a rychlým odbytem. Doba obratu krátkodobých pohledávek se snižuje, což vypovídá o zlepšující se platební morálce zákazníků. Doba obratu krátkodobých závazků má také klesající charakter, to znamená, že se společnosti Rec 21, s.r.o. daří splácet své dluhy, ať už vůči dodavatelům nebo bankám.

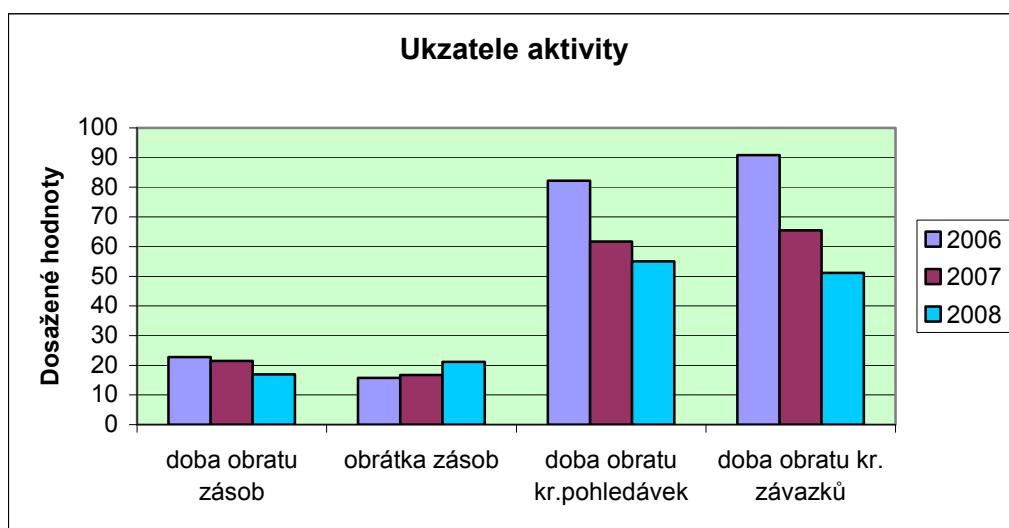
Důraz je kladen také na dodržování tzv. pravidla solventnosti, které zní: „Doba obratu pohledávek je kratší než doba obratu závazků.“ U firmy Rec 21 je v letech 2006 a 2007 doba obratu pohledávek nižší než doba obratu závazků, ale v roce 2008 je pravidlo solventnosti porušeno.

Tab.3.8: Vývoj ukazatelů aktivity a pravidlo solventnosti (Rec 21, s.r.o.)

	2006	2007	2008
doba obratu zásob	22,79 dní	21,52 dní	16,98 dní
obrátka zásob	15,79 krát	16,7 krát	21,19 krát
doba obratu kr.pohledávek	82,15 dní	61,7 dní	55 dní
doba obratu kr. závazků	90,78 dní	65,5 dní	51,18 dní
Pravidlo solventnosti	splněno	splněno	nesplněno

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 3.6: Ukazatele aktivity Rec 21, s.r.o.



Zdroj: vlastní zpracování

3.6.2 Analýza výsledků finanční analýzy Kancelservis, s.r.o.

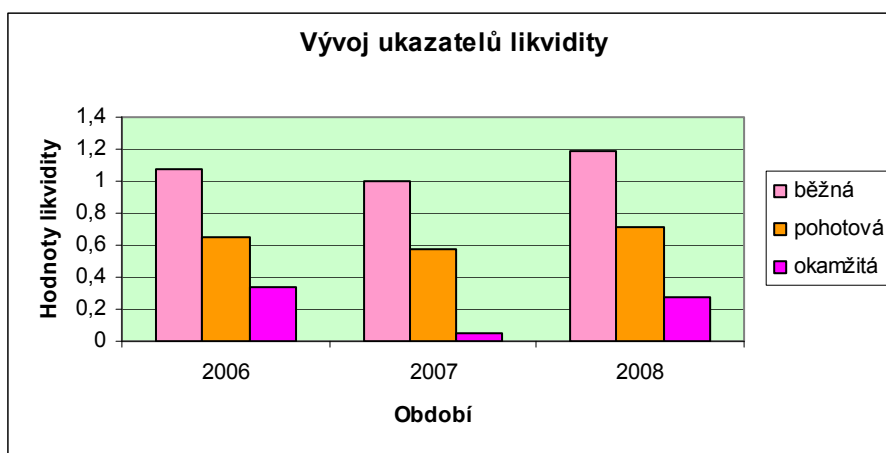
Ukazatel běžné likvidity je ve sledovaném období pod doporučenou hranicí. Můžeme zde ale vidět mírně stoupající charakter. V blízké budoucnosti by tento ukazatel mohl dosáhnout spodní hrance doporučených hodnot a to 1,5. Ukazatel pohotové likvidity je také pod doporučenou hranicí ve všech letech. Ukazatel okamžité likvidity nedosahuje hodnot v doporučeném rozmezí. Můžu tedy konstatovat, že finanční situace a platební schopnost firmy Kancelservis, s.r.o. není dobrá.

Tab.3.9: Vývoj ukazatele likvidity Kancelservis, s.r.o.

	2006	2007	2008
Běžná likvidita	1,07	1	1,1847
Pohotová likvidita	0,65	0,571	0,711
Okamžitá likvidita	0,338	0,0496	0,27

Zdroj: vlastní zpracování

Graf: 3.7: Vývoj ukazatelů likvidity Kancelservis, s.r.o.



Zdroj: vlastní zpracování

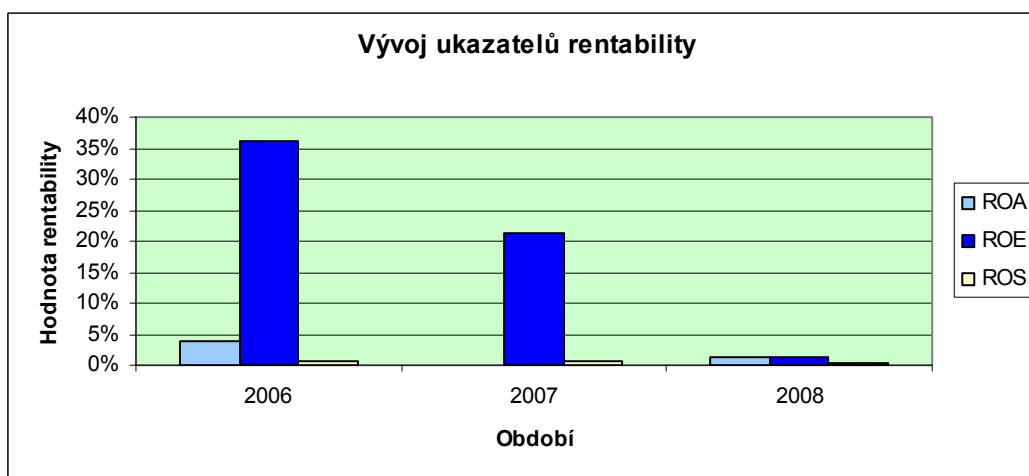
Ukazatele rentability aktiv má klesající charakter a nedosahuje ani minimální hranice 5%. Rentabilita aktiv vypovídá o tom, jak je podnik schopný zhodnotit kapitál a v případě firmy Kancelservis, s.r.o. vidíme, že se tato schopnost v čase snižuje. Rentabilita vlastního kapitálu a také rentabilita tržeb má klesající tendenci. Schopnost dosahovat zisku při dané hladině tržeb je nedostačující pro zdravé fungování podniku.

Tab.3.10: Vývoj ukazatele rentability Kancelservis, s.r.o.

	2006	2007	2008
ROA	4%	2.3304%	1%
ROE	36,00%	21%	1%
ROS	1%	0,54%	0,30%

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 3.8: Vývoj ukazatele rentability Kancelservis, s.r.o.



Zdroj: vlastní zpracování

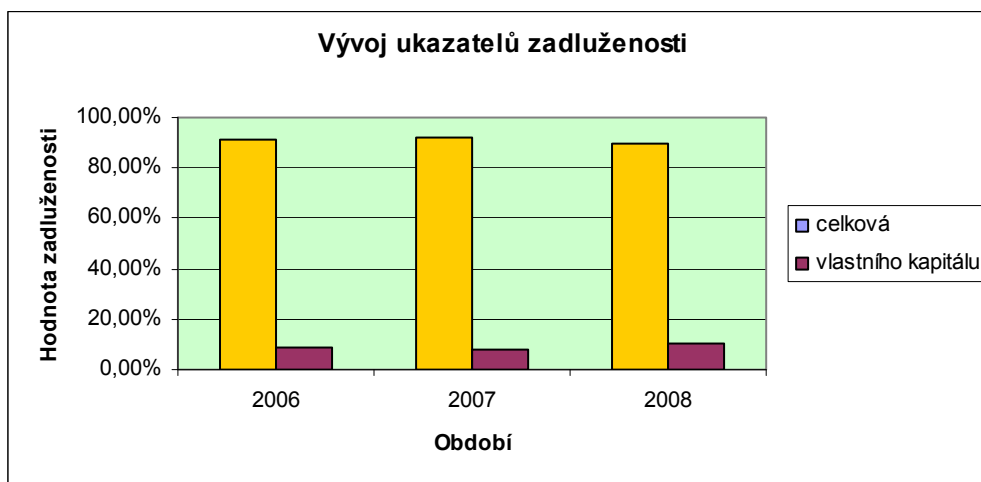
Celková zadluženost je poměrně vysoká a významně překračuje doporučené hodnoty 30 až 60%, ale od roku 2007 je klesající. Zadluženost vlastního kapitálu je nízká, ale má stoupající tendenci.

Tab.3.11: Vývoj ukazatelů zadluženosti Kancelservis, s.r.o.

	2006	2007	2008
celková	91,00%	91,74%	89,34%
vlastního kapitálu	8,60%	8,26%	10,66%

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 3.9: Vývoj ukazatelů zadluženosti Kancelservis, s.r.o.



Zdroj: vlastní zpracování

Doba obratu krátkodobých zásob má sice rostoucí tendenci, ale ve sledovaném období se pohybuje okolo „zdravých“ 30-ti dní. Doba obratu pohledávek je také okolo 30 dní a doba obratu krátkodobých závazků říká že firmě Kancelservis, s.r.o se daří splácet své závazky od roku 2007 s klesajícím charakterem. Pravidlo solventnosti není ve sledovaném období ani jednou porušeno.

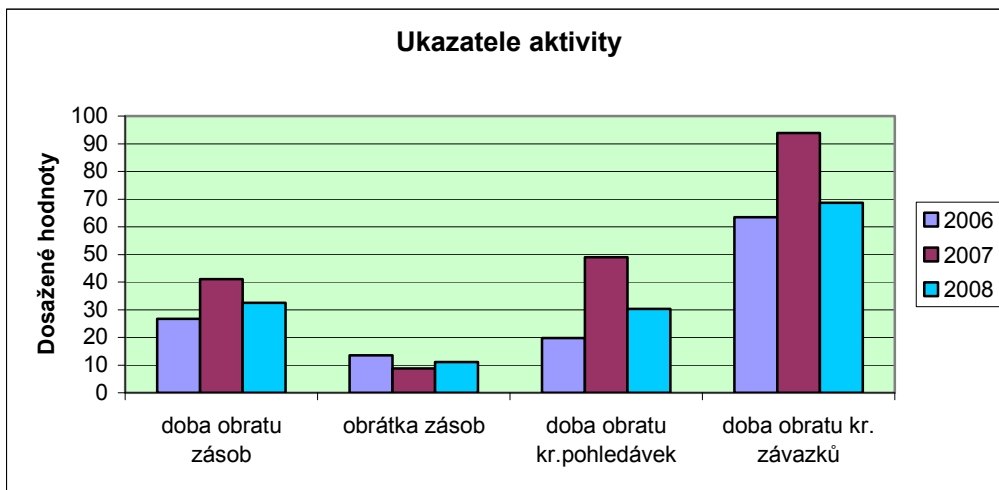
Tab.3.12: Vývoj ukazatelů aktivity a pravidlo solventnosti (Kancelservis, s.r.o.)

	2006	2007	2008
doba obratu zásob	26,662 dní	41 dní	32,53 dní
obrátky zásob	13,5 krát	8,762 krát	11,06 krát
doba obratu kr.pohledávek	19,797dní	48,98 dní	30,24 dní

doba obratu kr. závazků	63,443 dní	93,93 dní	68,68 dní
Pravidlo solventnosti	splněno	splněno	splněno

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 3.10: Ukazatele aktivity Kancelservis, s.r.o.



Zdroj: vlastní zpracování

3.6.3 Analýza výsledků finanční analýzy Praktik papír, s.r.o.

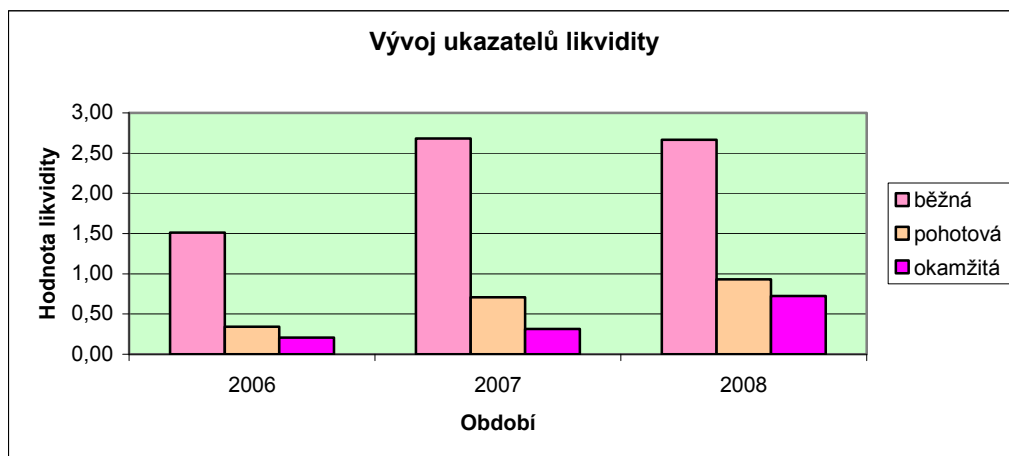
Běžná likvidita v roce 2007 a 2008 překračuje doporučené hodnoty. Pohotoví ani okamžitá likvidita nedosahuje doporučených hodnot, ale má stoupající charakter. To znamená, že platební schopnost firmy Praktik papír, s.r.o. není příliš dobrá, ale výhled do budoucna je pozitivní.

Tab.3.13: Vývoj ukazatele likvidity Praktik papír, s.r.o.

	2006	2007	2008
Běžná likvidita	1,51	2,68	2,665
Pohotoví likvidita	0,341	0,71	0,93
Okamžitá likvidita	0,205	0,313	0,725

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 3.11: Vývoj ukazatele likvidity Praktik papír, s.r.o.



Zdroj: vlastní zpracování

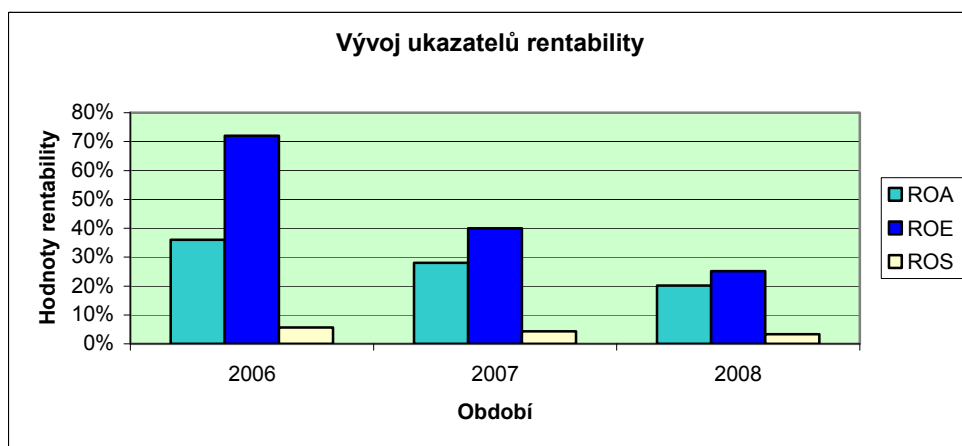
Ukazatel ROA nemá u této firmy zcela příznivý vývoj, jelikož má klesající tendenci. Je ale přesto nejvyšší ze všech sledovaných firem. Ukazatel ROE – rentabilita vlastního kapitálu se v čase snižuje, nejlepšího výsledku dosáhl v roce 2006 a prostředky vložené do podnikání byly zhodnocovány na 72%. Rentabilita tržeb – ROS je poměrně nízká, vypovídá o slabé schopnosti vyzrát na konkurenty.

Tab.3.14: Vývoj ukazatele rentability Praktik papír, s.r.o.

	2006	2007	2008
ROA	36%	28%	20%
ROE	72,00%	40%	25%
ROS	6%	4,30%	3,33%

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 3.12: Vývoj ukazatele rentability Praktik papír, s.r.o.



Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatel celkové zadluženosti je pozitivní, protože se v letech 2007 a 2008 pohybuje v doporučeném rozmezí mezi 30 a 60%. V roce 2006 překračuje spodní limit jen o 1%. Hodnoty těchto ukazatelů tedy značí, že firma Praktik papír, s.r.o. využívá optimální poměr krytí z cizích a z vlastních zdrojů. Zadluženost vlastního kapitálu nedosahuje sice požadované hodnoty, ale má rostoucí vývoj a předpokládám, že v příštích letech dosáhne 80%.

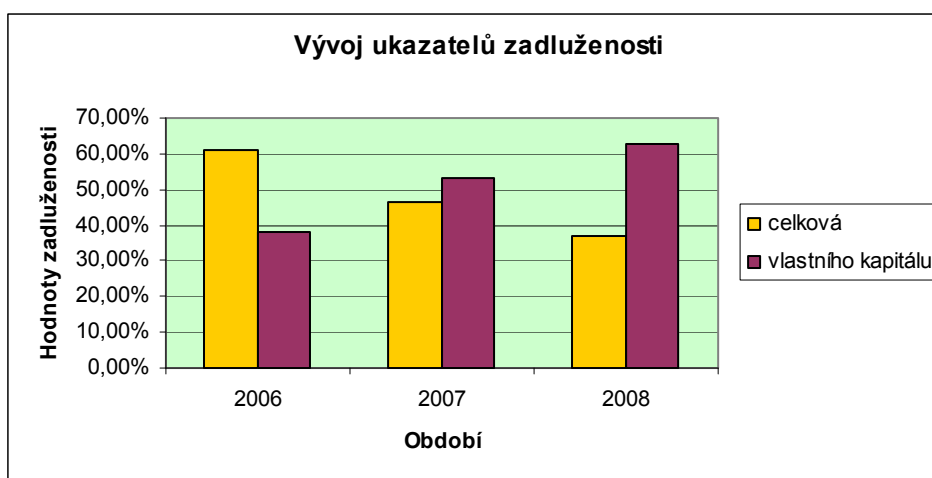
Tab.3.15: Vývoj ukazatelů zadluženosti Praktik papír, s.r.o.

	2006	2007	2008
celková	61,00%	46,70%	37,00%
vlastního kapitálu	38,00%	53,00%	62,86%

Zdroj: vlastní zpracování

Doba obratu zásob v roce 2007 se výrazně zvýšila, ale v následujícím roce opět klesla na přijatelnou úroveň. Firma v roce 2007 držela skladem větší množství zásob, ale následně se díky výprodeji množství zásob snížilo. Velmi krátká doba obratu krátkodobých pohledávek vypovídá o dobrých dodavatelsko-odběratelských vztazích a vzorné platební morálce zákazníků firmy Praktik papír, s.r.o. Doba obratu krátkodobých závazků je o něco vyšší, ale pohybuje se v přijatelných mezích a ve sledovaném období není vyznačen žádný extrémní výkyv. Pravidlo solventnosti bylo ve sledovaném období dodrženo.

Graf 3.13: Vývoj ukazatelů zadluženosti Praktik papír, s.r.o.



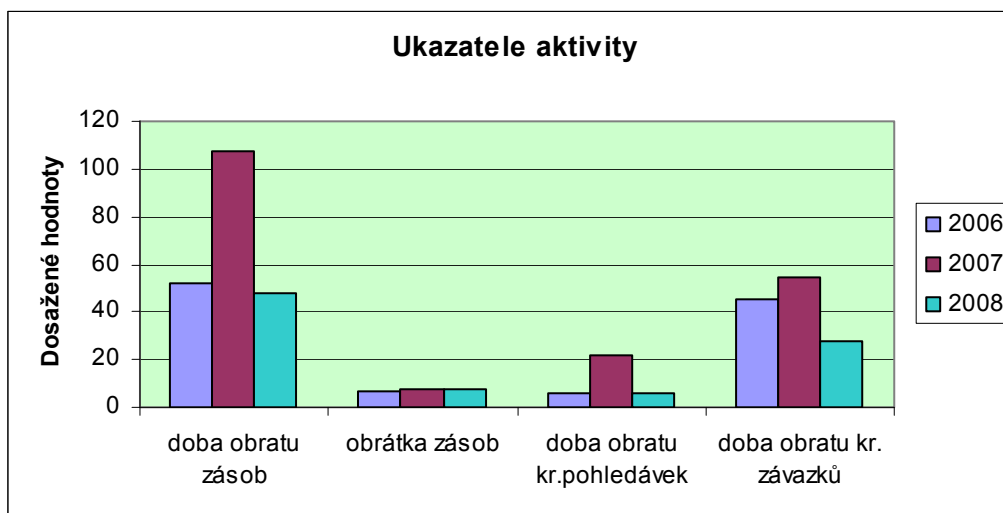
Zdroj: vlastní zpracování

Tab.3.16: Vývoj ukazatelů aktivity a pravidlo solventnosti (Praktik papír, s.r.o.)

	2006	2007	2008
doba obratu zásob	52 dní	107,6 dní	47,6 dní
obrátka zásob	6,83 krát	7,28 krát	7,56 krát
doba obratu kr.pohledávek	6,12 dní	21,64 dní	5,62 dní
doba obratu kr. závazků	45 dní	54,62 dní	27,44 dní
Pravidlo solventnosti	splněno	splněno	splněno

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 3.14: Ukazatele aktivity Praktik papír, s.r.o.



Zdroj: vlastní zpracování

3.6.4 Shrnutí poznatků z finančních analýz firem

Zhodnocení konkurenceschopnosti prostřednictvím finanční analýzy byla realizována pomocí poměrových ukazatelů u firem: Rec 21, Praktik papír s.r.o., Kancel servis s.r.o.

Co se týče ukazatelů likvidity, u firmy Rec 21, s.r.o. mají rostoucí tendenci a spolehlivě se blíží k požadovaným hodnotám. Zatímco u společnosti Kancel servis, s.r.o. se toto nedá říct, hodnoty zde v ani jednom období nedosahují doporučeného rozmezí. Tento fakt výrazně oslabuje konkurenceschopnost této firmy a naopak posiluje konkurenceschopnost sledovaného podniku. Likvidita u firmy **Praktik papír, s.r.o.**

dosahuje poměrně přijatelných hodnot a v tomto ohledu by mohla být pro firmu Rec 21, s.r.o. velkým konkurentem.

Nejuspokojivějších hodnot u kazatelů rentability dosahuje firma **Praktik papír, s.r.o.** a stává se tak významným konkurentem společnosti Rec 21, s.r.o. Naopak firma Kancelervis, s.r.o. a hodnoty rentability, kterých dosahuje, v tomto ohledu sledované firmě vůbec nekonkuruje.

Co se týká ukazatele celkové zadluženosti, nejlepších hodnot dosahuje opět firma **Praktik papír, s.r.o.** Znamená to, že svou optimální zadlužeností neohrožuje ekonomický chod společnosti. Zadluženost vlastního kapitálu má zde rostoucí tendenci, což je pozitivní vývoj. Sledovaná firma má hodnoty celkové zadluženosti sice převyšující doporučené rozmezí, ale mají klesající tendenci a výhled do příštího období je pozitivní. Nejvyšších hodnot u tohoto ukazatele dosahuje firma Kancelervis, s.r.o. a zadluženost vlastního kapitálu je zde nejnižší.

Ukazatele aktivity, tzn. doba obratu a obrátka zásob, doba obratu a krátkodobých pohledávek a závazků nedosahuje u žádné z analyzovaných firem extrémních hodnot, které by mohly hospodaření oslabovat, pouze u firmy Rec 21, s.r.o. je v roce 2008 porušeno pravidlo solventnosti. Doba obratu krátkodobých pohledávek zde převyšuje dobu obratu krátkodobých závazků.

Z výše uvedených informací je zřejmé, že významným konkurentem v ohledu finanční situace je pro sledovanou firmu Rec 21, s.r.o. společnost Praktik papír, s.r.o. Zatímco firma Kancelervis, s.r.o. nepředstavuje nebezpečného konkurenta. Společnost Rec 21, s.r.o. se i přes určité nedostatky jeví jako dostatečně schopná konkurovat vybraným soupeřům.

3.7 Analýza výsledků dotazníkového šetření

Firma Rec 21 realizuje měření spokojenosti svých zákazníků také pomocí průběžných dotazníků. V rámci diplomové práce byl vytvořen stručný dotazník (viz příloha č. 8) a respondenty jsou významní odběratelé firmy Rec 21.

Cílem tohoto dotazování je zjistit celkovou spokojenost jednotlivých firem s distribučními službami firmy Rec 21, dále spokojenost s kvalitou a cenou produktů, spolehlivost a případné výsledky reklamačního řízení.

Spokojenost zákazníků by jakýmkoli podnikatelským subjektům rozhodně neměla být lhostejná. Krátký dotazníkový průzkum tohoto typu by měl provádět každý podnik. Průběžné dotazování umožní zjistit, jak jsou naši zákazníci spokojeni, v jaké oblasti se můžeme vylepšit a posílit tak svou konkurenceschopnost.

V této práci je dotazníkový výzkum zaměřen na dlouhodobé odběratele firmy Rec 21, s.r.o. a pozornost je věnována větším subjektům, než je běžný každodenní zákazník. Ne, že by tito nebyli důležití. Důvodem pro takový výběr respondentů je názor, že právě velcí odběratelé a jejich odběr se podepisuje na ukazatelích aktivity a také likvidity, tímto můžou ovlivnit konkurenceschopnost z hlediska finanční „pohotovosti“ dané firmy.

Z pěti dotazovaných firem odpověděli tito odběratelé:

- Kaufland ČR, v.o.s.,
- DHL Express CZ, s.r.o.,
- ZŠ Horymírova.

Při sestavování dotazníků byl zvolen jednoduchý bodový systém, kde 1 bod je minimum (velmi nespokojeni) a 5 bodů je maximum (velmi spokojeni). Počet otázek je 5, tzn., že maximální počet bodů je 25 (5x5).

Otázka první zní „*Jak jste celkově spokojeni s firmou Rec 21, s.r.o.?*“ a zjišťuje všeobecnou spokojenost, v podstatě v sobě zahrnuje i následující otázky ohledně sortimentu, distribuce, reklamace, atd.

Otázka druhá je „*Odpovídá podle Vás cena kvalitě poskytovaných služeb a prodávaných výrobků firmy Rec 21, s.r.o.?*“ . Tato otázka je dle mého názoru velmi důležitá, protože jak je uvedeno již v teoretické části, každý zákazník se dívá na cenu a kvalitu daného produktu nebo služby a vztahu mezi nimi. V této otázce jsou vlastně zahrnuty dva nejdůležitější faktory, které velmi ovlivňují spokojenost zákazníka, tím pádem také konkurenceschopnost.

Třetí otázka „*Dokáže Vám firma Rec 21, s.r.o. poskytnout širokou škálu sortimentu a uspokojit tak Vaše požadavky?*“ je také důležitá, protože v soutěži mezi konkurenty hraje nabídka sortimentu významnou roli. A nejedná se zde jen o samotný sortiment, ale také doplňkové služby, např. poradenství, konzultace, dovoz, nebo doplňkové zboží, tzv. komplementy.

Otázka číslo 4 zní „*Vyhovuje vám rychlost dodavatelských služeb firmy Rec 21, s.r.o.?*“ a otázka číslo 5 je „*Pokud jste někdy řešili reklamaci nebo stížnost, vyhověla Vám*

(a jak) firma Rec 21, s.r.o.?“. Tato otázka se ptá na zkušenosti při vyřizování reklamace nebo jiné stížnosti. Je to poměrně důležitá záležitost. Firma může poskytovat nejlepší produkty na trhu, za dobrou cenu, ale pokud má zákazník špatnou zkušenost při reklamaci, málokdy se vrátí. Proto sem tuto otázku zahrnuji do svého výzkumu.

Po vyplnění dotazníků jednotlivými respondenty jsou označené body sečteny, porovnány mezi firmami a následně dosažené poznatky z tohoto průzkumu budou analyzovány. Respektive, pozornost bude zaměřena na oblasti, ve kterých respondenti zaznačili nižší počet bodů a na základě zjištěných informací stěžejní firmě Rec 21, s.r.o. doporučí návrhy a případná opatření pro zlepšení spokojenosti zákazníků.

V následující tabulce 3.17 zaznačím výsledky bodového hodnocení dotazníků:

Tab.3.17: Bodové hodnocení respondentů

Název firmy (respondenta)	Získaný počet bodů
Kaufland ČR, v.o.s	20/25
DHL Express CZ, s.r.o.	22/25
ZŠ Horymírova	24/25

Zdroj: vlastní zpracování

V první řadě - výsledky dotazníků jsou uspokojivé a to z důvodu, že žádná firma neodpovídala zcela negativně, tzn., že nikdo z dotazovaných nezaznačil nejmenší možný počet bodů. To značí poměrně uspokojivou spokojenost zákazníků, tím pádem i určité posílení konkurenceschopnosti. Určitě ale můžeme zaznamenat drobné nedostatky, které budou uvedeny následně.

Z výše uvedené tabulky je zřejmé, že z dotazovaných firem je nejvíce spokojená Základní škola Horymírova, která je odběratelem téměř od dob počátků existence firmy Rec 21, s.r.o. Na 4 z 5 otázek odpovídala maximálním počtem bodů a u otázky týkající se reklamace odpověděla „spokojení“. Můžeme tedy konstatovat, že v tomto případě existují výborné dodavatelsko-odběratelské vztahy a firmě Rec 21, s.r.o. zde není co vytknout, mohu pouze doporučit tuto situaci dále udržovat.

Nižší počet bodů, a to 22, uvedla firma DHL Express CZ, s.r.o. Ani v tomto případě není znám žádný extrémní problém nebo nedostatek. Pouze na otázku týkající se sortimentu odpověděla firma známkou 3, která značí průměrnou spokojenost. Můžu tedy firmě Rec 21, s.r.o. doporučit, aby se zaměřila na zboží, které společnost DHL Express CZ, s.r.o. postrádá.

Společnost Kaufland ČR, v.o.s „oznámkovala“ analyzovanou firmu nejnižším počtem bodů a to 20. Přesto můžeme podotknout, že není v žádné z dotazovaných oblastí významně nespokojena. Firmě Rec 21, s.r.o. bych ze stejného důvodu jako u předchozí firmy doporučila zaměřit na důvod nespokojenosti s nabízeným sortimentem.

4 Shrnutí, návrhy a doporučení

V této čtvrté kapitole bude provedeno stručné shrnutí práce a následně budou firmě Rec 21, s.r.o. poskytnuta doporučení, která vychází z autorových poznatků, postřehů a hodnot vyplývajících z metod, kterými byla měřena konkurenceschopnost v této práci.

4.1 Shrnutí

Tato práce byla zaměřena na konkurenceschopnost konkrétního podniku. Daným podnikem je společnost Rec 21, s.r.o., která se zabývá distribucí papírenského a kancelářského zboží. Aby mohla být konkurence posouzena, byly vybrány další dva podniky stejného charakteru, se kterými byl Rec 21, s.r.o. porovnáván. Tyto firmy byly vybrány na základě stanovených kritérií a také po konzultaci s vedením stěžejní firmy.

Ve druhé kapitole jsou vymezeny základní pojmy, které se daného tématu týkají a přístupy ke konkurenceschopnosti. Dále byly vybrány vhodné metody a analýzy a aplikovány na vybrané firmy. Mezi tyto metody je v práci zařazena finanční analýza, která je velmi důležitá pro pochopení finanční situace podniku a jeho schopnosti hospodaření, dále byla u vybraného podniku provedena matice SWOT, Porterova analýza pěti konkurenčních sil, hodnocení životaschopnosti podniků dle Pollaka, charakteristika faktorů, které mají na konkurenceschopnost významný vliv, a také byl proveden krátký dotazníkový výzkum spokojenosti zákazníků stěžejní firmy.

Metoda, model či analýza, kterou by se dala měřit konkurenceschopnost tak jednoduše, jako se dá posuzovat např. finanční situace pomocí finanční analýzy, prozatím nebyla nalezena. Proto bylo zvoleno několik analýz, které se navzájem doplňují. Kdyby byla aplikována pouze jedna z nich, nebyl by zaručen stoprocentní výsledek.

Finanční analýza je dobrý a poměrně jednoduchý nástroj, pomocí kterého lze zhodnotit finanční zdraví firmy a lehce nahlédnout na budoucí vývoj. Pro posouzení konkurenceschopnosti je finanční stabilita velmi důležitá, proto byla tato analýza použita i v této práci. Finanční analýza poměrovými ukazateli byla aplikována na všechny vybrané firmy. Finanční situace a finanční stabilita firmy Rec 21 je uspokojující, přestože některé ukazatele nejsou v doporučeném rozmezí, mají alespoň tendenci na doporučené hodnoty dosáhnout. Pro sledovanou firmu je z finančního hlediska největším konkurentem Praktik papír, s.r.o. a druhá firma Kancel servis, s.r.o. nepředstavuje velkého soupeře, co se týče finanční stability a efektivnosti.

Porterova analýza poskytuje informace o nejdůležitějších účastnících konkurenčního boje, ve kterém hrají hlavní roli dodavatelé, odběratelé, stávající konkurenti, potenciální noví konkurenti a jejich substituční výrobky. V posuzování konkurenceschopnosti je Porterova analýza často a hojně využívána, proto byla použita také v této práci. Při aplikaci této analýzy bylo zjištěno, že stávající konkurenti a substituční výrobky jsou pro firmu Rec 21, s.r.o. největší hrozbou.

S konkurenceschopností úzce souvisí životaschopnost a vitalita podniku. Proto byla v práci použita také metoda hodnocení životaschopnosti od Pollaka. Ta byla aplikována na všechny tři soupeře. Vitalita sledované firmy dosáhla hodnoty 81%, tzn. nejvyšší ze všech. Přesto, že se ostatní firmy „umístily“ na nižší pozici, jsou stále pro firmu Rec 21 velkými konkurenty.

Metody, které v této práci slouží jako podpůrné pro pochopení problematiky a pro získání informací do ostatních analýz jsou SWOT analýza podniku Rec 21, s.r.o. a krátký průzkum spokojenosti nejvýznamnějších odběratelů dané firmy.

Dle několika aplikovaných metod lze konstatovat, že sledovaná firma Rec 21, s.r.o., resp. její konkurenceschopnost je dobrá. Pokud se firma nenechá ohrozit konkurencí a jejími substitučními produkty, nemá důvod se obávat prohry v konkurenčním boji. Tedy, jak je zmiňováno výše, vedení firmy by mělo neustále sledovat situaci na trhu a potřeby zákazníka. Zásadní nedostatky nebo chyby ve vedení nebyly zaznamenány, firmu Rec 21, s.r.o. tedy považuji za zdravou a konkurenceschopnou.

Z uvedených analýz byly provedeny závěry, ze kterých plynou následná doporučení.

4.2 Návrhy a doporučení

V této kapitole budou uvedeny návrhy a doporučení na zlepšení konkurenceschopnosti a celkové stability firmy. Tyto poznatky byly zaznamenány během vypracování této práce, aplikací vybraných metod a analýz. Autor vycházel především z výsledků finanční analýzy a Porterovy analýzy, protože tyto metody jsou podloženy daty a objektivními informacemi. Důležité informace o vitalitě firmy poskytla metoda dle Pollaka. Doporučení by měla sloužit vedení firmy Rec 21, s.r.o. Přestože u vybrané firmy nebyly zaznamenány výrazné nedostatky, alespoň částečná realizace některých z doporučení by měla vést k posílení konkurenceschopnosti. Je jen na vedení společnosti, zda tyto návrhy zváží a zda je ochoten do některých investovat.

1) Rozšíření distribuční sítě

Společnosti Rec 21, s.r.o. a její schopnosti konkurovat ostatním firmám by pomohlo rozšíření vlivu do okolních měst jako je např. Frýdek Místek, Opava nebo Olomouc. Firma má totiž po celou dobu své existence sídlo, sklad a prodejnu na jedné adrese. Otevřením pobočky (prodejny) v jednom z uvedených měst by se společnost dostala do povědomí více potencionálních zákazníků a následně by získala nové zákazníky. Tento krok by byl také prospěšný z logistického hlediska a to proto, že někteří z dodavatelů dané firmy nejsou z Ostravy, ale např. z Frýdku Místku, takže by cesta od dodavatele k odběrateli byla kratší, tudíž rychlejší a méně nákladná.

2) Větší flexibilita

Při dotazníkovém výzkumu, viz. příloha č. 8, byl zjištěn jeden malý nedostatek a to, že firma není schopna vyhovět i speciálním požadavkům odběratele. Co se týče sortimentu, můžeme říct, že je víc než dostatečný a porovnání s ostatními je vyhovující. Obohacovat svůj sortiment by momentálně v takových skladových podmínkách jaké firma má, bylo zbytečné. Tento problém by se dal řešit větší flexibilitou, tzn., pokud bude mít důležitý zákazník speciální požadavek, neodmítnout ho, ale daný produkt, který nemá firma skladem objednat u dodavatele a rovnou dopravit k odběrateli. Odběratel tak dosáhne svého, jsou uspokojeny jeho požadavky a nemá důvod přecházet ke konkurenci.

3) Věrnostní bonusy pro stálé a lukrativní zákazníky

Dodavatelsko-odběratelské vztahy mezi společností Rec 21, s.r.o. a jejími zákazníky jsou dobré. Přesto můžeme doporučit, aby firma poskytovala upomínkové předměty nebo dárky s logem firmy pro své nejvýznamnější odběratele. Pokud by tyto bonusy poskytovala např. za včasnou platbu faktury, mohla by si tak zajistit kratší dobu obratu pohledávek.

4) Proškolení alespoň jednoho obchodního zástupce

Pan Klimša se v rozhovoru viz příloha č.9 zmínil, že jejich firma má nedostatek prodejců a považuje to za svou slabou stránku. Proto doporučení zní, aby se pokusil obchodního zástupce nalézt a vyškolen. Najít prodejce není příliš těžké, např. v inzerátech nebo na stánkách Úřadu práce se lze poptávat. Ovšem proškolení takového člověka je těžší a to z hlediska času a nákladů. Rizikem v tomto případě je fakt, že manažer nemůže nikdy

dopředu vědět (pouze odhadovat), zda energie, čas a finance vložené do nováčků budou maximálně zhodnoceny. Pro vyškolení potencionálních zaměstnanců je také možné využít služeb poradenské společnosti orientované na školení, ovšem toto rozhodnutí by se vyplatilo pouze v případě náboru více osob.

5) Snížit závislost na dodavatelích

Firmy jako jsou Rec 21, s.r.o. se v mnoha ohledech musí spoléhat na své dodavatele. Ať už se jedná o kvalitu vstupů, cenu vstupů, spolehlivost dodávky apod. Tuto závislost nelze úplně eliminovat. Ale pokud bude firma se svými dodavateli udržovat dobré vztahy, mohla by se na svého dodavatele spolehnout, co se týče výše zmíněných záležitostí. Pokud bude mít firma široké dodavatelské portfolio, může se v případě, že se jeden z dodavatelů stane nevyhovujícím, obrátit na jiného. Rec 21, s.r.o. má dodavatelské portfolio bohaté, proto je zmiňována závislost na dodavatelích kompenzována vysokým počtem dodavatelů.

6) Harmonizace skladového systému

V rozhovoru s panem Klimšou viz příloha č. 9 je uvedeno, že firmě nevyhovují skladové prostory z důvodu nedostačující velikosti. Při bližším ohledání ale bylo zjištěno, že sklad není malý, je jen třeba ho logisticky vhodněji uspořádat. Některé položky jsou ve skladu drženy ve zbytečně velkém množství.

7) Opaření vedoucí k lepší schopnosti splácet své závazky, tzn., aby měla firma více finančních prostředků v hotovosti

Toto doporučení vyplývá z výsledků finanční analýzy firmy viz. příloha č. 5. Lepší platební schopnost je přímo úměrná dobré platební morálce svých zákazníků. To znamená, že pokud společnost dokáže zajistit platební morálku svých zákazníků, bude mít prostředky ke splácení svých závazků, tudíž dojde ke zlepšení platební schopnosti. Toto doporučení souvisí s doporučením třetím. Firma Rec 21, s.r.o. by se měla zaměřit na možnosti, jak podpořit včasné splácení dluhů svých odběratelů. Navíc pokud bude tyto platby realizovat na běžném účtu, může mít více finančních prostředků v pohotovosti a posílit tak likviditu 1. stupně.

8) Pokračovat ve snižování celkové zadluženosti na doporučenou úroveň 60%.

Za sledované období je zachycena vyšší zadluženost, ovšem s klesajícím, tedy pozitivním trendem. V této práci bylo sledované období od roku 2006 do 2008 a dle informací, které byly poskytnuty autorovi této práce se firma v následujícím roce nezadlužila, takže lze předpokládat, že i v roce 2009 bude celková zadluženost nižší.

9) Pokusit se zkrátit dobu obratu krátkodobých závazků, aby molo být opět dosaženo požadavků pravidla solventnosti

Pravidlo solventnosti bylo porušeno v roce 2008, to znamená, že v tomto roce měla firma delší dobu obratu závazků než dobu obratu krátkodobých pohledávek. Tento jev byl zapříčiněn opožděnou platbou významného odběratele a je pravděpodobné, že v následujících letech bude pravidlo solventnosti opět splněno.

10) Udržet si dobré jméno

Během dlouholeté existence firmy Rec 21, s.r.o. bylo vybudováno dobré jméno, dobrá pověst neboli goodwill. Dobré jméno je zárukou kvalitních služeb, dobré ceny a spokojených zákazníků. Je nutné, aby si firma tuto pověst udržela a získávala tak nové zákazníky. Dobrá pověst může být velikou konkurenční výhodou, pokud ji firma umí využít. Například i u reklamací, což je vždy nepříjemná záležitost, je třeba zachovat si tvář a zákazníkovi vyjít vstříc. Toto firma Rec 21, s.r.o. splňuje a doporučení zní, aby si stávající pověst udržela.

11) Více se věnovat marketingu, zviditelnit se

Jedním z nedostatků je, že se firma příliš nevěnuje reklamě. Přitom reklama znamená noví zákazníci. Firma by se měla více zviditelnit, např. upomínkovými předměty jako jsou propisky s logem firmy, udělat akci se smyslem dostat se do povědomí nových zákazníků. Toto by mohla zajistit reklamní agentura nebo alespoň konzultace s reklamní agenturou. Firmu a její produkty by bylo vhodné zviditelnit v médiích, jako jsou regionální rádia a tisk.

12) Pravidelně provádět analýzu potřeb zákazníka a situace na trhu

Rec 21, s.r.o. provádí průběžně analýzu spokojenosti těch nejdůležitějších odběratelů. Je ovšem třeba zaměřit se na širší spektrum zákazníků a dotazníky obnovovat.

Potřeby lidí a situace na trhu není stabilní, jsou to proměnlivé veličiny, proto doporučení firmě je tomuto věnovat zvýšenou pozornost.

13) Přizpůsobovat cenovou politiku změnám na trhu a chování konkurentů

Analyzovat situaci na trhu a okamžitě se jí přizpůsobit není vůbec lehký úkol, ale pokud to firma dokáže, má obrovský náskok, tudíž konkurenční výhodu oproti svým soupeřům. Firma je součástí trhu tak, jako je buňka součástí organismu a proto se musí přizpůsobit dění na trhu. Je také nutné, aby sledovali ceny konkurentů a přizpůbili se, pokud chtějí nadále realizovat svou cenovou strategii a to být nejlevnější.

5 Závěr

Konkurenceschopnost, její posilování a udržování je v dnešní době více než důležité a to z důvodu, že konkurenční boj je čím dál ostřejší, na zdravá pravidla soupeření a na dodržování etických zásad dnes není brán příliš velký zřetel. Je tedy pro zdravý podnik žádoucí, aby posiloval nejen svou konkurenceschopnost, ale také zdravou hospodářskou soutěž mezi podniky v oboru. Každý dobrý manažer by měl mít zájem konkurenceschopnost své firmy posílit. Pokud firma tuto schopnost má, je také schopna dosahovat zisku a efektivně hospodařit. V globálním světě, ve kterém je na trhu nekonečně mnoho subjektů a kde trhy jsou otevřeny a propojeny, je zajištění a udržení konkurenceschopnosti jednou z podmínek přežití.

Cílem práce bylo zhodnotit a posoudit konkurenceschopnost firmy zabývající se obchodní činností v oblasti papírenského a kancelářského zboží a to na základě aplikací vybraných metod a analýz. Pro tuto diplomovou práci byla k hodnocení konkurenceschopnosti zvolena firma Rec 21, s.r.o.

K měření a posuzování konkurenceschopnosti bylo v této práci využito několik metod. Důležitým modelem je Porterova analýza pěti konkurenčních sil a SWOT analýza. Tyto modely jsou aplikovány pouze u firmy Rec 21. Jednou z nich je finanční analýza, která nám dává nahlédnout do ekonomického hospodaření firmy Rec 21 včetně konkurentů. Následuje Pollakova metoda hodnocení životaschopnosti aplikovaná na všechny sledované firmy. V této práci je také použito krátké dotazníkové šetření, které nám odpovídá na otázku, jak jsou zákazníci spokojeni se službami firmy Rec 21, s.r.o.

U vybrané společnosti, jejíž konkurenceschopnost byla posuzována nebyl nalezen žádný hrubý nedostatek a to z pohledu finanční stránky, schopnosti konkurovat svým největším soupeřům. Firma má své konkurenty jasně definované, má informace o jejich produktech, cenách a je si vědoma jak svých, tak konkurentových slabin i pozitiv. Na základě výsledků, které poskytly metody a analýzy můžeme tedy konstatovat, že vybraná firma je dostatečně konkurenceschopná.

Na základě podkladů a informací, které nám výše uvedené analýzy poskytly, bylo firmě Rec 21, s.r.o. navrženo několik doporučení. Jedná se především o harmonizaci

skladového systému, opatření vedoucí k lepší schopnosti splácet své závazky a realizaci pravidelných analýz zákazníků včetně situace na trhu.

Doufám, že získané výsledky získané posouzením konkurenceschopnosti budou pro firmu Rec 21 přínosné a budou realizovány.

Seznam použité literatury

1. BLAŽEK, L. a kol.: *Konkurenční schopnost podniků. Analýza faktorů hospodářské úspěšnosti*. 1. vyd. Brno : Masarykova univerzita, 2008. 210 s. ISBN 9788021047341.
2. DEDOUCHOVÁ, M.: *Strategie podniku*. 1.vyd. C.H.Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
3. GRUBLOVÁ E. a kol.: *Podniková ekonomika*. Ostrava: Repronis, 2004. 438 s. ISBN 80-86122-75-1.
4. HAUGE, P.: *Průzkum trhu*. 1. vyd. Brno, Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-917-8.
5. JIRÁSEK, J.A.: *Konkurenčnost – Vítězství a porážky na kolbišti trhu*. 1. vyd. Praha: Profesional Publishing, 2001. 101 s. ISBN 80-86419-11-8.
6. KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C.H.Beck, 2006 ISBN 80-7179-453-8.
7. KISLINGEROVÁ E.; HNILICA, J.: *Finanční analýza : krok za krokem*, 2.vyd. Praha: C.H. Beck, 2008, 135 s. ISBN 978-80-7179-713-5.
8. KOPČAJ, A.: *Řízení proudu změn*. Grada Publishing, 1999. 296 s. ISBN 80-902358-1-6.
9. KOTLER, P. *Marketing management*. 10. vyd. Praha : Grada, 2001. 719 s. ISBN 8024700166.
10. KOZEL, R.: *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 304 s. ISBN 80-247-0966-X26.
11. MARINIČ, P.: *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada Publishing, 2008. 240 s. ISBN 978- 80-247-2432-4.
12. MIKOLÁŠ, M. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: Konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1 vyd. Praha : Grada Publishing, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.
13. POLLAK, H.: *Jak obnovit životaschopnost upadajících podniků*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. 122 s. ISBN 80-7179-803-7.
14. PORTER, M.E.: *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
15. PORTER, M.E., *Konkurenční strategie*, Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
16. RŮČKOVÁ, P.: *Finanční analýza. Metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2007. 120 s. ISBN 978-80-247-1386-1.

17. SOUČEK, Z.: *Zvítězíme i v globální ekonomice*. 1. vyd. Praha: Profesional Publishing, 2008. 352 s. ISBN 978-80-86946-73-3.
18. SUCHÁNEK, P.: *Finanční management*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2007. 127 s. ISBN 9788021042773.
19. SYNEK, M. a kol.: *Podniková ekonomika*. 3.vyd. Praha: C.H.Beck, 2002. ISBN 80-71-79-736-7.
20. VALACH, J. a kol.: *Finanční řízení podniku*. 2. vyd. Praha: Ekopress, s.r.o., 1999, 320 s. ISBN 80-86119-21-1.
21. VEBER, J. a kol.: *Management. Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2.vyd. Management Press, Praha. 2009. 733 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

Internetové zdroje

www.rec21.cz

www.kancelervis.cz

www.praktikpapier.cz

www.justice.cz

www.czso.cz

Seznam zkratek

apod.	a podobně
atd.	a tak dále
č.	číslo
EAT	čistý zisk
EBIT	zisk před zdaněním a úroky
mil.	milion
např.	například
Kč	Koruna česká
Obr.	obrázek
popř.	popřípadě
resp.	respektive
ROA	rentabilita aktiv
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROS	rentabilita tržeb
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
tab.	tabulka
tzn.	to znamená
ZŠ	základní škola

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst.3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 24. dubna 2010

.....
Markéta Zahutová

Adresa trvalého pobytu studenta:

Markova 17, Ostrava 700 30

Seznam příloh

Příloha č. 1	Základní informace o firmě Rec 21, s.r.o.
Příloha č. 2	Finanční výkazy firmy Rec 21, s.r.o.
Příloha č. 3	Finanční výkazy firmy Kancel servis, s.r.o.
Příloha č. 4	Finanční výkazy firmy Praktik papír, s.r.o.
Příloha č. 5	Finanční analýza firmy Rec 21, s.r.o.
Příloha č. 6	Finanční analýza firmy Kancel servis, s.r.o.
Příloha č. 7	Finanční analýza firmy Praktik papír, s.r.o.
Příloha č. 8	Dotazníky pro odběratele
Příloha č. 9	Rozhovor
Příloha č. 10	Aplikace SWOT analýzy na firmu Rec 21, s.r.o.
Příloha č. 11	Srovnání sortimentu vybraných firem
Příloha č. 12	Porterova analýza aplikována na Rec 21, s.r.o.
Příloha č. 13	Hodnocení životaschopnosti podniků dle Pollaka
Příloha č. 14	Vnitřní a vnější faktory konkurenceschopnosti